

الرسالة  
محمي الدين عيسى بن أبي الزهرى

كلية التجارة — قسم إدارة الأعمال  
جامعة القاهرة

# إدارة المشتريات

(مبادئ وسياسات)

الطبعة الثانية

١٩٧٨ — ١٩٧٧

مركز الطباعة والنشر  
دار الفكر العربي





الدكتور  
محجى الدين عباى الزهرى  
كلية التجارة — قسم إدارة الأعمال  
جامعة القاهرة

# إدارة المشتريات

(مبادئ وسياسات)

الطبعة الثانية

١٩٧٧

ملفزا الطبع والنشر  
دار الفكر العربى

دار الكتب والبحر للطباعة  
كاميل مصطفى  
ت: ٩٠٤١٩٣

## مقدمة

### مفهوم وأهمية وظيفة الشراء

تختص وظيفة الشراء بتوفير أو تدبير احتياجات المنشأة من المواد والمهمات والمستلزمات المختلفة التي تتكون المنشأة في حاجة إليها . وقد تصل تلك الاحتياجات على مستوى المنشأة الواحدة إلى بضع مئات من الأصناف وال السلع ، ومن ثم قد تمثل قيمتها المالية نسبة كبيرة من جملة الإنفاقات التي تنفقها المنشأة سنوياً . كما تمثل تلك الاحتياجات عنصراً رئيسياً وهاماً من عناصر الإنتاج لدى تلك المنشآت .

ومن هنا كان لا بد من ضمان القيام بهذه الوظيفة بكفاءة معينة بحيث يتم تدبير تلك الاحتياجات وضمان استمرار تدفقها بكفاية وكفاءة ، وذلك بالجدوة المناسبة والوقت المناسب ومن المصدر المناسب وبالسعر المناسب ثم بالحكمة المناسبة .

ولفظ « المناسب » هنا لا يعني الأحسن على الإطلاق ولكنه يعني الأحسن في ظل الظروف والعوامل الداخلية والخارجية المحيطة بالمنشأة كما سيتضح لنا ذلك تفصيلاً فيما بعد .

وتتضح لنا أهمية وظيفة الشراء من خلال تلك النقاط والعوامل التالية التي تحيط بعملية الشراء :

- ١ - مسؤولية تدبير كافة احتياجات المنشأة وإدارتها وأقسامها المختلفة.
- ٢ - قد تبلغ تلك الاحتياجات بضع مئات أو بضع آلاف من الأصناف والسلع .
- ٣ - احتمال تباين تلك الأصناف ، من ناحية النوع والوصفات والمصدر وغرض الاستخدام وغيرها من الخصائص المؤثرة .
- ٤ - تمثل قيمة ما تدفعه المنشأة لتوفير تلك الاحتياجات مبالغ كبيرة تتراوح نسبتها إلى جملة تكلفة الإنتاج بين ٢٠٪ و ٨٠٪ كما تدل على ذلك بعض الأبحاث .

٥ - التفسير أن القصور في أداء هذه الوظيفة أو في تدبير تلك الاحتياجات أو الإخلال بأحد أهدافها الرئيسية سوف يكون له تأثيره الواضح والمباشر على كفاءة الإنتاج والتسويق وعلى إيرادات وأرباح المنشأة والعكس صحيح .

٦ - وظيفة الشراء - طبقاً لأحد التعريفات الرئيسية - تعتبر وظيفة رئيسية من وظائف التسويق ، ومن ثم فهي تؤثر وتتأثر بباقي الوظائف التسويقية ، الأمر الواجب مراعاته عند التنسيق والتخطيط لوضع البرنامج التسويقي المتكامل .

٧ - وظيفة الشراء وظيفة اقتصادية بالدرجة الأولى يجاب كونها وظيفة فنية .

٨ - لوظيفة الشراء علاقة واضحة ومباشرة وهامة مع الوظائف الرئيسية بالمشروع كالمبيعات والإنتاج والتخزين والبحوث والإنشاءات والتويل كما سترى .

ما تقدم يشير إلى أهمية تلك الوظيفة وضخامة وخطورة المسؤولية الملقاة على عاتقها وعلى عاتق من يتولى القيام بها ، ووجوب تخصصه وتمتعه بكفاءات وقدرات معينة . كل ذلك أدى إلى ضرورة أن نخضع تلك الوظيفة أو هذا النشاط للإدارة العلمية الحديثة وبأدتها وعناصرها سواء من تنظيم ، وتخطيط ، وتوجيه ، ورقابة أو متابعة بجانب التنفيذ السليم .

كل ذلك بما يستهدف إلى توفير احتياجات المشروع بأكبر كفاية ممكنة . وبما يساهم في تحقيق أهداف المشروع بأقصى درجة ممكنة من الكفاية شأنها في ذلك شأن الوظائف الرئيسية في المشروع .

ومن ثم ضرورة التنسيق وتحقيق التكامل بين الوظائف الرئيسية المختلفة بالمشروع وإخضاع تلك الوظائف للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة السليمة ، أى إخضاعها للإدارة العلمية السليمة نحو تحقيق الأهداف الرئيسية للمشروع سواء كان مشروع صناعى أو تجارى أو من مشروعات الخدمة العامة أو الخاصة .

## تقديم

تقوم كافة المنشآت بوظيفة الشراء كنشاط أساسي تعتمد عليه في إنتاجها أو تقديم خدماتها ، فتشتري العديد من السلع والأصناف وتتفق عليها مئات الآلاف من الجنيئات سنوياً . ولا شك أن الإتفاق الشرائي السليم يؤثر تأثيراً واضحاً على ربحية المنشأة ، كما أن التصرفات والسياسات والقرارات الشرائية السليمة تؤثر تأثيراً مباشراً على أعمال المنشأة وعلى نجاحها أو فشلها وعلى نوعية ما تقدمه للجمهور . ومن ثم يعتبر ترشيد قرارات الشراء واجباً اقتصادياً على مستوى المشروع وعلى مستوى الدولة ، وواجباً قومياً بل وواجباً اجتماعياً أيضاً . وبصرف النظر عن الإجراءات واللوائح الحكومية أو التي تضعها المنشأة لنفسها لكي يقبها جهاز الشراء فإن هذه اللوائح تحكم فقط التصرفات والإجراءات التنفيذية للعملية الشرائية ، إلا أن الشراء لا يمكن حصره في مجرد خطوات أو إجراءات تنفيذية ، وأن القائمين عليه لا يمكن حصر مهمتهم أو مسؤوليتهم في مجرد تنفيذ إجراءات أو تنفيذ أوامر الفنيين وجهات الاستخدام في المشروع وإلا معنى هذا هو عدم إعطاء وظيفة الشراء قدرها الذي أصبح معروفاً وأهميتها وأبعادها الحقيقية التي أصبحت معروفة ، ومعنى هذا أيضاً هو إهمال نشاطاً ودعامة رئيسية من أنشطة ودعامة المشروع ومن ثم الوقوع في عدد من الأخطاء والتأخرات السيئة ومقابلة عدد من المشاكل المباشرة أو غير المباشرة سواء أدرك المسؤولون سبب ذلك أو كان غارحاً عن إدراكهم . إن وظيفة الشراء وظيفة اقتصادية وفنية وتجارية بجانب الناحية التنفيذية أو الإجرائية ، وتحكمها - أو يجب أن تحكمها - عدداً من المبادئ والأهداف والسياسات البديلة التي يجب معرفتها ودراستها والاستفادة منها عند التطبيق ، ويقع ذلك دون جدال على عاتق رجال الشراء في المشروع الذين يجب أن يأخذوا

دورهم القيادي والإيجابي في هذا المجال ، . وعكس ذلك يعتبر تقصيراً من .  
جانهم وإهداراً لطاقة من طاقات المشروع وعدم الاستفادة من جانب .  
أو نشاط من الأنشطة الرئيسية التي أصبحت تساهم في تحقيق أهداف  
المشروع حتى أصبح جهاز الشراء يحتل مكانه على الخريطة التنظيمية للمنشآت  
على مستوى جهاز الإنتاج والتسويق والتوزيع ، وهذا ما يهدف هذا المرجع  
إلى إبرازه وتثبيته في عرض مبسط ... راجين أن يساهم بقدر متواضع في  
نشر الإدارة العلمية السليمة .

والله ولي التوفيق

المؤلف

القاهرة نوفمبر ١٩٧٦ م

دكتور محيي الأزهري .



## الفصل الأول

### اختصاصات وسلطات وظيفة الشراء وأهدافها

#### اختصاصات ومسئوليات إدارة المشتريات :

سبق أن أشرنا إلى أن المهمة أو المسؤولية الرئيسية لإدارة أو وظيفة الشراء هي العمل على توفير أو تزويد المنشأة وإدارتها وفروعها بكل ما تحتاج إليه من مواد وأدوات ومهمات حسب المواصفات المطلوبة وفي المواعيد المحددة ، وهذه المسؤولية تقتضى من إدارة المشتريات العمل على الحصول على تلك الاحتياجات بالجودة والمواصفات المناسبة ومن أفضل المصادر المتاحة وبأفضل الأسعار الممكنة مع تحديد أنسب كمية تشتري والوقت المناسب للتوريد ، وهي بذلك تتعاون وتسامح مع باقى أنشطة المشروع فى تحقيق أهداف المنشأة ، وهي فى سبيل ذلك تضطلع بالعديد من الأعباء والمسئوليات الأساسية والجزئية .

ومن ثم يمكن تفصيل اختصاصات ومسئوليات إدارة المشتريات فى النواحي والنقاط التالية :

- ١ - التخطيط السليم لنشاط وأعمال الشراء ، وخاصة فيما يتعلق بوضع سياسات الشراء المختلفة أو فيما يتعلق بوضع الإجراءات الشرائية السليمة ، أو ما يتعلق بالإعداداد السليم للبيانات التقديرية والبرامج الزمنية للشراء .
- ٢ - القيام بالدراسات والأبحاث اللازمة لترشيد عملية الشراء وسياساته وخفض تكلفه وتنمية مصادر وأسواق وأصناف بديلة .
- ٣ - الاشتراك فى تقدير احتياجات المنشأة من حيث النوع والمواصفات والكميات .

٤ - الشراء وما يستتبع ذلك من القيام بكافة الإجراءات اللازمة واتباع الطرق المناسبة للشراء .

٥ - الاستخدام الأمثل لأموال المشروع والعمل على تخفيض رأس المال المستثمر في المشتريات وفي الموجودات بالمخازن إلى أقل حد ممكن دون الضرر بالأهداف والمسئوليات الأخرى .

٦ - تحديد الحدود الدنيا والعليا لكل صنف ومراقبتها وتحديد الكميات المناسبة للشراء .

٧ - مراقبة أرصدة المخازن والحد من المغالاة في الطلبات وتجنب التكرار عند الشراء بما يمنع تراكم الأصناف . والعمل على تجنب التعرض للإسراف في الشراء والتقدم والتلف ، وانعكاس ذلك على نوع وكية وقت الشراء .

٨ - توفير البيانات والمعلومات الأساسية واللازمة لنزيد أعمال الشراء وسياساته ومن ثم الاحتفاظ بالسجلات اللازمة لتحقيق ذلك الغرض .

٩ - التعامل مع أفضل وأنسب مصادر الشراء والحصول منها على أفضل وأنسب الشروط والعمل باستمرار على تنمية مصادر جديدة والعمل على تكوين العلاقات الطيبة معهم .

١٠ - المحافظة على استمرار توفير احتياجات الأقسام المختلفة بالكميات المطلوبة وبمستوى الجودة الذي يتناسب مع عمليات الإنتاج أو احتياجات المنشأة .

١١ - تخفيض تكلفة المشتريات والحصول على أقل الأسعار الممكنة مساهمة بذلك في المحافظة على المركز التنافسي للمنشأة وفي الوقت نفسه في تحقيق الأرباح المناسبة .

١٢ - التخلص من المهمات الزائدة والعوادم والخردة والتالف وبوائق الإنتاج واتباع السياسة والإجراءات المناسبة في سبيل ذلك .

### سلطات إدارة المشتريات :

تمثل تلك السلطات في النواحي الرئيسية التالية (١) :

- ١ - مراجعة ومناقشة وتحديد الاحتياجات .
- ٢ - اختيار مصادر التوريد .
- ٣ - الاتصال والتفاوض مع الموردين .
- ٤ - دراسة السعر ومزاولة النواحي التجارية في الشراء .

وتمشياً مع المفهوم العلمي للتنظيم يكون من الضروري إعطاء أو تفويض إدارة المشتريات السلطات الكافية والتي تساوى أو تقابل تلك الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتقها إذا أردنا لها قوة الدفع والمقدرة على تحمل تلك الأعباء والمسؤوليات . كما يصبح من الضروري تدريب المسؤولين عن هذه الوظيفة على مزاولة تلك السلطات بكفاية يجانب الاعتناء باختبارهم بحيث تتوفر لديهم القدرة الفنية والإدارية والشخصية على مزاولة تلك السلطات وتحمل تلك الأعباء أو أن لديهم الاستعداد الكافي لذلك . إن أهمية تلك الوظيفة وآثارها تحتم علينا الاقتناع بهاتين الناحيتين : سلامة الاختيار ، وكفاية التدريب حتى لا يتحول - كما هو حادث حالياً في الكثير من مشروعاتنا - موظفو ومسؤولو الشراء إلى مجرد « مأموري » شراء منفذين لأوامر وتوجيهات الفنيين أو مجرد منفذين للأشعة أو لإجراءات معينة دون فهم بطبيعة وأبعاد وأهداف تلك الوظيفة الحيوية .

---

(١) راجع لي ذلك :

الدكتور علي عبد المجيد : « إدارة المشتريات والمخازن » دار النهضة العربية ،  
الناصرة ١٩٧٣ .

Compton, H. K., « supplies and Materials » Business Books, .  
N. Y. 1968.

وفيما يلي توضيح لتلك السلطات الواجب توفيرها لإدارة المشتريات :

١ - مراجعة وتحديد المطلوبات :

يعتبر من صميم عمل إدارة المشتريات تلبية طلبات وحاجات الإدارات ، والفروع المختلفة بالمنشأة ، إلا أنه يجب أن يفهم أيضاً أن المسؤولية الأساسية لإدارة المشتريات هي أن تكفي حاجة المنشأة ووحداتها المختلفة ، وليس من الضروري أن يشترى ما طلب تماماً .

والمعتاد أن تقوم جهة الاستخدام أو إدارة الإنتاج والتشغيل أو الفروع والإدارات المختلفة بطلب احتياجاتها من المواد والمهمات والإدارات وخلافه ، وترسل بهذه الطلبات والتي يطلق عليها طلبات الشراء إلى إدارة المشتريات .

أولاً : يبدأ عمل إدارة المشتريات منذ وصول هذه الطلبات وذلك بالتحقق من الحاجة الحقيقية للشراء وذلك للتأكد أولاً وقبل التفاوض مع الموردين والسير في باقي إجراءات الشراء من ضرورة الشراء واستحالة تلبية هذا الطلب من داخل المشروع .

أسباب مراجعة طلبات الشراء هي :

١ - قد يمكن في بعض الأحيان تلبية هذه الطلبات بדרך الحاجة إلى الشراء وذلك عن طريق تحويل المواد من إدارة أخرى أو قسم آخر أو الاستفادة من المواد الزائدة في المخازن كما هي أو بعد تعديلها إذا لزم الأمر وقد يمكن الاستفادة من بواق الإنتاج أو الكهنة والمواد في تلبية هذا الطلب أو على الأقل جزء منه ، وأخيراً فقد يمكن إنتاج هذا الطلب في مصانع المنشأة .

٢ - لحد من المبالغة في الكميات المطلوبة والذي قد ينشأ من إهمال معين أو عدم وضوح أو تكرار غير متعمد في الطلب .

٣ - قد يسترعى الانتباه عند مراجعة الطلبات أو صنفاً معيناً أو مجموعة أصناف تستخدم بكميات كبيرة بما يستوجب إعادة دراسة طبيعة استهلاك

هذه المادة مع مدير الإدارة المختص واقتراح تغيير في الجودة مثلا أو الشكل أو في نفس العملية الإنتاجية مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق وفورات معينة .

ثانياً : يجب أن نلاحظ أن الكميات المطلوبة تحددها الحاجة التي نرى عليها الطلب ، إلا أنه من وجهة نظر الشراء فإن الكميات المطلوبة وتحددتها والعناصر الخاصة بتحديد الوقت المناسب لشرائها يعتمد على عدة عوامل مثل :

( ١ ) التغيرات والتقلبات المتوقعة في السوق ، وهذه قد تدفع المسؤولين عن الشراء في بعض الأحيان إلى شراء جزء من الكمية المطلوبة فقط أو على العكس من ذلك وكما يحدث في حالة شراء الأصناف المحلية التي يتكرر طلبها واستخدامها باستمرار قد يلجأ المسؤولين عن الشراء إلى شراء كميات أكبر من المطلوب الحالي لمواجهة احتياجات المنشأة في المستقبل .

(ب) مخاطر التلف والبوار والتقادم وصعوبات النقل الداخلي والتخزين وحجم المخازن ، كل هذا يكون له أثر كبير على الكمية المناسبة الواجب شرائها في وقت ما .

(ج) من المستبعد أن تراعى الجهات الطالبة الحجم الاقتصادي للطالبة والنقل مثل الكمية الاقتصادية للشراء والشحنة الكاملة لسيارة النقل ، والبوات والأحجام النموذجية ، ثم الكميات التي يمكن بطلبها الحصول على خصم الكمية ومن الواضح أن العوامل السابقة كلها أو بعضها تؤثر إلى درجة كبيرة على كفاءة أعمال المشتريات سواء بالزيادة أو النقص وذلك في إطار مسؤولية هذا الجهاز الأساسية عن توفير المواد المطلوبة بالكميات الضرورية عند الحاجة إليها .

ثالثاً : بعد التحقق من الحاجة الفعلية للشراء يجب أن يراجع المسؤولين عن التنفيذ المواصفات الواردة في طلب الشراء وذلك لأن عدم الوضوح أو الدقة في تحديد هذه المواصفات يؤدي إلى خلق مشاكل كثيرة

قبل التعاقد أو قد تكون الجودة المطلوبة هي الجودة الأحسن وليست لأنسب هذا زيادة في النفقات الكلية لاداعي لها .

وقد يؤدي عدم التأكد من المواصفات والمعلومات أو البيانات الواردة في طلب الشراء قبل التنفيذ إلى كثير من النفقات وضياح في الوقت فقد ينشأ عنها اكتشاف الخطأ في المواصفات بعد إصدار أمر الشراء إلى المورد أو بعد استلام البضاعة .

وفي حالات أخرى تزداد الأمور تعقيداً حيث لا يمكن اكتشاف الخطأ إلا بعد إرسال المواد إلى الجهات الطالبة ، وفي هذه الحالة فإن رد البضاعة إلى المورد يستتبع خسارة جزء من الثمن وبناء عليه يجب أن تصل لإدارة المشتريات كل المواصفات الدقيقة في طلب الشراء حتى يمكن تفادي الوقوع في المشكلات مع الموردين .

#### ٢ - اختيار مصادر التوريد :

من السلطات الأساسية لإدارة المشتريات اختيار مصدر الشراء ، ومن المفروض أن الجهات الطالبة تصدر طلبيات الشراء الخاصة باحتياجاتها إلى إدارة المشتريات ، وهذه عليها أن تختار مصدر الشراء أو التوريد المناسب والذي يلبي هذه الطلبات في الوقت المناسب وبالكميات المطلوبة والشروط الأفضل من حيث الثمن وشروط التسليم . واختيار مصدر التوريد يخضع لعدة عوامل فقد تكون العلاقات التجارية المعروفة دافعاً على الاتصال بمورد أو منتج معين إلا أنه من ناحية أخرى نجد أن معظم الأصناف يمكن اختيارها أو شرائها من أكثر من مصدر .

العامل الثاني الهام في تحديد طريقة اختيار المصدر هو طبيعة الشراء ، فالأصناف التي تشتري بصفة دورية يكون لدى إدارة المشتريات سجلات خاصة بمصادر توريدها ويعتمد قرار الشراء من مصدر معين هنا على عدة اعتبارات مثل الشروط التي يتقدم بها المورد من السعر أو الخدمة أو الالتزامات شريطة الإدارة في تركيز الشراء على مصدر واحد أو عدة مصادر .

أما الأصناف التي تشتري لأول مرة أو على فترات متباعدة فهناك عدة مصادر للمعلومات عن الموردين منها الاتصال الذي يجريه مدير المشتريات مع مصادر التوريد الممكنة أو المعروفة لمعرفة البيانات والمعلومات الضرورية من المطلوبات ، وأيضاً معرفة البيانات اللازمة عن السعر من رجال البيع التابعين للموردين المخالفين ومن الممكن الاستناد إلى السجلات السابقة عن الموردين ومعرفة بعض البيانات المطلوبة منها ، ومن المهم هنا الإشارة إلى أنه إذا كان اختيار مصادر التوريد والشراء من صميم سلطات إدارة المشتريات إلا إن التعاون بين جهاز الشراء والجهات الطالبة يجب أن يكون موجوداً ، وعادة يكون لدى الجهات الطالبة بيانات عن الأصناف المطلوبة ومن يبيعها أو ينتجها وتستطيع إدارة المشتريات في هذه الحالة أن تستعين بهذه البيانات في اختيار مصدر التوريد المناسب .

وعلى وجه العموم فكلما زاد نشاط إدارة المشتريات بالشركة ، وكلما تعددت مصادر التوريد التي تتعامل معها ، كلما أدى ذلك إلى أن يكون لديها سجلات كاملة عن أكبر مجموعة ممكنة من الموردين وعن سلوك كل منهم التجاري ومدى إمكانية التعامل معه والوثوق فيه ، وكل هذا بهدف الوصول إلى الجودة المناسبة والتكلفة الأقل والكميات الضرورية .

### ٣ - الاتصال والتفاوض وإبرام العقود مع الموردين :

يجب أن يراعى أن تتم جميع الاتصالات مع الموردين ومندوبيهم عن طريق إدارة المشتريات ويمكن أن تقسم المراحل التي تمر بها عملية الاتصال مع الموردين من بدايتها إلى استلام المطلوبات في الآتي :

- ١ - مقابلة مندوبي البيع التابعين للموردين .
- ٢ - المفاوضات مع الموردين .
- ٣ - إبرام التعاقد وإصدار أمر الشراء .
- ٤ - متابعة أوامر الشراء .

## ٥ - استلام المطلوبات .

وسنعرض بإيجاز فيما يلي لكل مرحلة ميتين أهميتها وسلطات إدارة المشتريات فيها :

١ - مقابلة مندوبي البيع التابعين للموردين وكما سبق أن ذكرنا ، فإن من صمم اختصاصات وسلطات إدارة المشتريات وفي بعض الحالات خاصة تلك التي تتعلق بشراء مواد أو مهمات على درجة فنية عالية تستدعي استشارة الفنيين أو المسؤولين عن التشغيل في المنشأة واشتراكهم في المفاوضات التي تتم مع الموردين إلا أن هذه الاتصالات والاجتماعات يجب أن تتم عن طريقه وبحضور رجال المشتريات ، والهدف من ذلك أن تكون إدارة المشتريات على علم كامل بما يحدث فيما يخص بالمفاوضات حول السلعة المطلوب شراؤها ومواصفاتها وطرق استخدامها مع مراعاة أن يكون التعاون بين المسؤولين عن الإنتاج والمشتريات كاملا وألا يصدر من رجال الإنتاج ما يجرج المسؤولين عن الشراء ويضطرم إلى اختيار موردين معينين ويجب أن يلاحظ أن تنظيم الاتصال بين الموردين ورجال الإنتاج عن طريق المشتريات ليس من باب التمسك بالسلطة دون أي اعتبار آخر ، وإنما هو توازن منطقي ضروري بين السلطة والمسئولية ، فمن مسئولية جهاز المشتريات تنفيذ عملية الشراء والحصول على المطلوبات بأفضل الشروط ثم إن المشتريات هي التي سوف تتولى إصدار أمر الشراء إلى الموردين . هذا بالإضافة إلى أن مهمة المسؤولين في إدارة الإنتاج هو الإنتاج وليس الشراء ومن غير المعقول أن يضعف وقهم وجهدهم في معاملة مندوبي البيع التابعين للمورد بالإضافة إلى أنه من شروط التنظيم الجيد توضيح السلطات وفصلها .

٢ - المفاوضات مع الموردين وهذه الخطوة مرتبطة بطريقة الشراء ، إلا أنه مهما كانت الطريقة التي متبوع في الشراء ( المباشر ، المناقصة ، الممارسة ) فإن الاتصال بالموردين ومفاوضتهم للحصول منهم على أحسن



الشروط سواء من ناحية السعر أو شروط التسليم أو مواعيد التوريد ،  
ضرورى جداً وبديهي أن الذى يقوم بالمفاوضة من جهة المنشأة هو إدارة  
الشراء وتفرض لإدارة المشتريات الرقابة على المفاوضات مع مصادر  
التوريد للآتى :

( أ ) لا يستطيع أى فرد أن يتفاوض بقوة إلا إذا كان له من السلطات  
ما يحول له مباشرة هذه المهمة .

( ب ) رغم أن الإدارات الطالبة هى التى تحدد أصناف المطلوبات ، إلا  
أنه كما سبق فإن مباشرة التفاوض مع مصادر التوريد من شروط التعاقد من  
اختصاص المشتريات وحدها .

( ج ) يجب أن تقوم العلاقة بين المنشأة والموردين على الثقة المتبادلة  
وتزداد هذه الثقة إذا شعر الموردون أنهم يتعاملون مع مشروع يتبع أساليب  
الرقابة السليمة .

٣ - إبرام التعاقد وإصدار أمر الشراء بعد الوصول مع الموردين إلى  
اتفاق حول الشروط المختلفة ، وقد تكون إدارة المشتريات هى المسئولة  
الوحيدة عن توقيع العقود مع الموردين أو إصدار أمر الشراء للمورد الذى  
يعتبر بداية التعامل الحقيقى معه ، ويجب أن تكون إجراءات إصدار أمر الشراء  
محددة ومسئوليتها محصورة فى شخص معين وعادة تكون هناك نماذج مطبوعة  
لهذا الغرض ويوقع عليها من الأفراد الذين لديهم سلطة التوقيع قبل إرسالها  
للمورد حيث أمر الشراء هو الذى يفتى الالتزام بين المتعاقدين .

٤ - متابعة أمر الشراء فعملية الشراء لا تنتهى بإصدار أمر الشراء  
الجديد ولكن على طاق إدارة المشتريات متابعة أوامر الشراء حتى تمام  
وصول المطلوبات وتسليمها بالمخازن ولا يخفى أنه من شروط الشراء السليم  
استلام البضاعة المطلوبة فى الوقت والمكان المناسبين ، ولذا يجب أن يكون  
فنى إدارة المشتريات سجل لكل عملية شراء وتحفظ به صورة المراسلات

ويتم به متابعة أمر الشراء ، كما أن أى تعديلات قد تطرأ على الشروط أو الفواتير والمستندات أو الكميات المطلوبة أو مواعيد التسليم يجب أن تقوم بها إدارة المشتريات وتحفظ لها بصورة سجلاتها .

وتقوم فكرة تتبع أوامر الشراء على التحقق من أن المورد قد قام بتنفيذ كافة الالتزامات التى تعهد بها مما يتطلب مداومة الاتصال به حتى استلام البضاعة كما أن أهمية المتابعة ليست واحدة لجميع الأصناف إلا أنه يمكن القول بوجه عام بضرورة متابعة أوامر الشراء التى ينشأ عن تأخير تسليمها أخطار أكبر بكثير من نفقة تتبع أوامر الشراء .

٥ - الاستلام ، وهو آخر خطوة فى عملية الشراء ، ويتخلف وضع الاستلام فى المشتات المختلفة ، إلا أن الذى يهمنا فى هذا الصدد هو مسؤولية إدارة المشتريات فى استلام الأصناف والمهمات المطلوبة بالشروط والمواصفات المتفق عليها ، ولذا يجب على إدارة المشتريات أن تراقب الاستلام بهدف التحقق من أن البضاعة الموردة مطابقة مع أمر الشراء والمواصفات الواردة فى الفاتورة قبل دفع قيمة الفاتورة . وثانياً : إمكان إدارة المشتريات على التصرف السريع فى بعض الظروف مثلاً عندما تصل المطلوبات تالفة أثناء النقل أو تصل بكمية أقل من المتفق عليه فإنه يلزم الاتصال السريع بالمورد للإبلاغ .

#### ٤ - دراسة السعر ومزاولة النواحي التجارية :

وتشمل هذه النواحي دراسة - شروط التعاقد - طرق الشراء - طرق التعبئة واللف والحزم والشحن - صدور أمر الشراء بالنسبة للكمية المطلوبة كلها إلى مورد واحد أو أكثر من مورد - العوامل التى تحدد أساس الشراء من الموردين .

#### ( ١ ) دراسة السعر :

يعتبر السعر من العوامل الهامة عند اختيار المورد حيث أن السعر يعتبر من أهم شروط الاتفاق ولا بد أن يكون لدى إدارة المشتريات سجلات عن

أسعار الصفقات السابقة خاصة بالنسبة للأنواع التي تشتري بصفة منتظمة أو دورية متكررة . ومصدر معرفة الأسعار بالإضافة إلى السجلات هي كتالوجات الأسعار التي مصدرها المورد من وقت لآخر والتي تتغير بتغير الظروف مثل ندرة أو وفرة المورد ويجب أن يكون معلوماً أن الأسعار المنشورة لا تمثل السعر النهائي الذي يمكن الشراء به من المورد .

#### (ب) طرق الشراء :

تختلف طرق الشراء من الأمر المباشر والذي يتم عن طريق التفاوض مع مندوبي البيع التابعين للموردين للوصول إلى أحسن الشروط أو الشراء عن طريق المناقصات للوصول إلى أقل الأسعار وأحسن الشروط المطلوبة وأخيراً الممارسة بين مندوبي الموردين على السعر والشروط ، وتحدد لوائح المشتريات المختلفة في الحكومة والشركات - الاجراءات التي يجب اتباعها بالنسبة لكل طريقة من الطرق السابقة ، أيضاً تحدد متى تستخدم كل منها والحدود التي يملكها كل مسئول في المنشأة بالنسبة للشراء .

#### (ج) التعامل مع الموردين :

لدى إدارة المشتريات البيانات والمعلومات والخبرات الكافية بالإضافة إلى السجلات المتوفرة لديها عن الموردين ، وكل هذا يجعلها في موقف يسمح لها وحدها دون غيرها معرفة الطاقات وسلوك التعامل لكل مورد ثم إن دراسة السوق والسلعة ومعرفة الاتجاهات المستقبلية كما سبق يقع أيضاً في دائرة اختصاص المشتريات ولذا فهي أقدر على تحديد الشروط الواجب ذكرها عند التعاقد مع الموردين كذلك إصدار أمر الشراء بالنسبة للكمية المطلوبة كلها إلى مورد واحد أو توزيعه على اثنين أو أكثر من الموردين كذا تحديد الشراء من أرخص المعطاءات بتمط دون مآخذ للظروف والعوامل الانحرزى أم إدخال هذه العوامل مثل درجة الجودة المطلوبة والجودة الممتازة والخدمة بعد البيع والعلاقات الطيبة مع الموردين وتفضيل كل هذه العوامل على ميزة الثمن .

(هذه هي المشتريات)

وأخيراً فإن من سلطات إدارة المشتريات أن تحدد توقيع عقود مع الموردين على أساس توريد طويل الأمد أم للمد معينة ، ومن ناحية أخرى فإن ظروف السوق قد تفرض على المسؤولين في المشتريات أن يتم الشراء على دفعات أو صفقات من السوق مباشرة .

نما تقدم ومن خلال عرضنا لمفهوم وظيفة الشراء ومسئولياتها وسلطانها نرى أن الأبعاد الرئيسية لتلك الوظيفة تتمثل في النقاط الرئيسية التالية :

- ١- الاشتراك الإيجابي في تحديد احتياجات المنشأة كما ونوعا .
  - ٢- وضع الخطط والسياسات السليمة لتوفير تلك الاحتياجات بالجمدة والكمية المناسبة وبالسعر ومن المصدر المناسب وفي الوقت المناسب .
  - ٣- اقتراح واتباع الطرق السليمة للشراء .
  - ٤- اتباع وتنفيذ إجراءات الشراء السليمة ابتداء من تلقي طلبات الشراء حتى الفحص والاستلام النهائي والتصریح بدفع قيمة المشتريات .
  - ٥- العمل باستمرار على ترشيد أعمال الشراء بما يعمل على تحقيق أهداف الشراء وبما يساهم في تحقيق أهداف المنشأة .
  - ٦- المتابعة والرقابة المستمرة لضمان تنفيذ أعمال الشراء بشكل سليم وتحقيقها لأهدافها .
  - ٧- معرفة وفهم السلطات الحقيقية المخولة لها - أو التي يجب تفويضها إليها - والتأكد بها ومزاولة بكفاءة والقدرة على هذه المزاولة .
- كما يمكن أيضاً تحديد أهداف تلك الوظيفة فيما يلي :
- ١- القيام بمسؤوليات الوظيفة بأكبر درجة ممكنة من الكفاءة .
  - ٢- الشراء بالجمدة المناسبة وبالكمية المناسبة وبالسعر المناسب ومن المصدر المناسب وفي الوقت المناسب .
  - ٣- المساهمة باستمرار - وكلما سنحت الفرصة لذلك - في تخفيض تكلفة الشراء والانتاج دون الإضرار بعامل الجودة المناسبة واستمرار توفر المواد دون أن يحدث توقف أو تأخير في الإنتاج أو البيع أو الأداء .
  - ٤- المساهمة في الحفاظ على - وتحسين - المركز التنافسي للشركة .

## حالة (١) عملية رقم (١) الشركة العربية للمنظفات الصناعية

### وظيفة ادارة المشتريات

تختص هذه الشركة بإنتاج الصابون وغيره من المنظفات اللازمة للأغراض الصناعية ، وذلك بصفة رئيسية ، غير أنها إلى جانب ذلك تنتج أنواعاً من الصابون والمنظفات للاستعمالات المنزلية . وقد تأسست الشركة في عام ١٩٤٦ أى قبل قيام الحرب العالمية الثانية ، بحوالى ثلاث سنوات . وقد ساعدتها ظروف الحرب على التوسع وجنى الكثير من الأرباح . واستمرت في توزيع أرباح مرضية على المساهمين حتى ١٩٦٠ . لكنها بدأت تشعر بوطأة المنافسة بعد ذلك فأخذت أرقام مبيعاتها تقل شيئاً فشيئاً ، وقلت الأرباح ، وأخيراً أظهرت حساباتها عجزاً ( خسارة ) في عام ١٩٧٠ .

وتقرر الاستعانة بأحد الاختصاصيين في إدارة الأعمال لدراسة حالة الشركة للوقوف على أسباب تأخرها والتنظيم الواجب اتباعه لتحسين مركزها ، وتحقيق أرباح مرضية .

وقدم الاختصاصى تقريره لمجلس إدارة الشركة ، وتضمن التقرير في مقدمته عرضاً تاريخياً لحياة الشركة منذ نشأتها إلى اليوم ، ثم ركز اهتمامه بعد ذلك في تحليل مختلف العوامل الأساسية التى يمكن عن طريقها تحسين مركز الشركة ، وبين في دراسة تحليلية رقية ما يمكن أن تفيد الشركة من كل حامل منها . ويتبين من هذا التحليل أن من أهم أسباب تأخر الشركة عدم

---

(١) هذه الحالة مأخوذة من كتاب :

الدكتور إبراهيم هميس ، الدكتور محمد سالم ، إدارة المشتريات والمخازن ، مكتبة عين شمس — القاهرة .

قيام إدارة المشتريات بالالتزامات التي تؤديها الإدارة المذكورة على الوجه الذي تقتضيه التنظيمات الإدارية الحديثة ، وذلك نتيجة انقيادها للادارات الطالبة بالمنشأة التي كانت تحدد مصادر الشراء والأنواع والكميات ، وكانت إدارة المشتريات تنفذ هذه الرغبات بطريقة آلية لا تستقيم وأصول للتنظيم السليم .

وبدأ ذلك الجزء من التقرير بتحليل أرقام المبيعات والمشتريات والأجور والمصروفات الصناعية ومجمل الربح والمصروفات الإدارية وأعمال التسويق ، وصافي الربح في السنوات الخمس الأخيرة - انظر ذلك الكشف في ص (٥٨) وفيما يلي البنود التي تناولها تقرير الإحصائي في تحليله المشار إليه -

#### المبيعات

يتبين من البيان التحليل أن حجم المبيعات أخذ يقل من سنة لأخرى بشكل غير طبيعي . ولاشك أن تدهور الأرباح من سنة لأخرى حق انعكست في سنة ١٩٧٠ ، وتحولت إلى عجز قد تأثر كثيراً بذلك الانخفاض غير الطبيعي في أرقام المبيعات .

ومن الواضح أنه لاستعادة الأرباح السابقة أو زيادتها يجب العمل على زيادة أرقام المبيعات . وذلك يتطلب إما زيادة الأسعار أو زيادة حجم الكميات المباعة أو كلا الأمرين معاً ، ولقد تبين أنه من الممكن زيادة الأسعار نظراً للارتفاع العام في تكاليف الإنتاج الصناعي مما يبرر زيادة الأسعار ، لكن يلاحظ أن مثل هذه الزيادة محدودة بعابيتها نظراً لشدة المنافسة من جهة ولأن تنفيذ هذه الخطة يتطلب من جهة أخرى شيئاً غير قليل من الوقت قد يطول لمضغ ستين قبل أن تكون الأسواق مستعدة لتحمل الزيادة لأنها وأن الشركات المنافسة لم تبدأ فعلاً في رفع الأسعار وإنما كان هناك تفكير قوي من جانبها في ضرورة رفعها .

وعلى ذلك يكون الهدف الثانى ، وهو زيادة كميات المبيعات هو الهدف  
الواجب التركيز عليه فى الوقت الحاضر . وهذا يتطلب العناية بترويج  
المبيعات من جهة ، والاهتمام بتحسين التخطيط الإنتاجى للسلع من جهة  
أخرى . وبالفعل تقوم إدارة التخطيط الآن بتصميم أنواع جديدة من  
عربات سوف تودى إلى زيادة حجم المبيعات نظراً لما تمتاز به من خفة  
الحمل . وأوصى التقرير بزيادة المبلغ المنصرف على الإعلان لعام ١٩٧١ من  
٣١٥٠٠ جنيه إلى ٣٥٠٠ جنيه ، على أن تصرف هذه الزيادة عند إزال  
المخلفات الجديدة . ومن المنتظر أن يزداد رقم المبيعات بمبلغ ٢٠٠٠٠ جنيه  
من عام ١٩٧١ .

#### المصروفات التجارية

كان نشاط المنشأة مقسماً بالرواج فى السنين الأولى من حياتها كما سلفت  
الإشارة ، لكن الشركة لم تعدل كثيراً بعد ذلك من سياستها ونظمها التسويقية  
بالرغم من تطور الظروف الحالية واختلافها عما كانت عليه فيما مضى .  
وتبين أن إحدى مناطق البيع لم تأت بالنتائج المطلوبة نظراً لارتفاع نسبة  
نفقاتها ، والواجب يقضى بتقسيم نشاطها وضمه إلى منطقتين أخريين والإفادة  
من الوفور الملحوظة التى تعود من وراء ذلك العمل .

ومن المنتظر نتيجة لذلك انخفاض المصروفات التجارية بواقع ٢/٣ .

#### المصروفات الادارية

تبين أن المصروفات الإدارية كانت طبيعية فى مجموعها ، غير أنه تبين  
أن هناك شيئاً من الإسراف فى نظم العمل فى إدارة الحسابات يعزب عليها  
طردواج بعض الأعمال وتكرارها ، ويؤدى منع هذا الازدواج إلى وفرة فى  
عدد الموظفين يمكن من وراءه اقتصاد بمبلغ ٢٠٠ جنيه .

### ادارة الانتاج

تبين من دراسة الأقسام الإنتاجية للشركة أن الآلات والمعدات في مجموعها لم تتغير منذ إنشاء الشركة ، كما لوحظ بصفة خاصة أن الآلات الموجودة في قسمين من الأقسام الإنتاجية تحتاج للتجديد الانشائي فوراً..

### الأقسام الصناعية

ظلت الشركة إلى عام ١٩٦٥ تغي العناية اللازمة بكفاية أقسامها الصناعية لكن منذ تلك السنة لم تبذل الشركة جهداً واضحاً نحو تجديد الآلات والمعدات ولقد تبين أن هناك أنواعاً معينة من الأجهزة كان يجب استبدالها بغيرها من المعدات الحديثة ، كما أن هناك معدات أخرى في حاجة إلى التجديد لمنع ما يسبب عنها بحالاتها الحالية من تعطل الإنتاج وتأخيرها يضاف إلى ذلك أن تصميم بعض الأقسام الصناعية يحتاج إلى تحسين نظراً لأن التصميم الحالي يعوق الحركة والمناولة ويزيد في تكاليفها . ولقد تبين أنه بعد خصم مقدار الاستهلاك الإضافي المترتب على التجديدات الانشائية المطلوبة يمكن الاقتصاد في النفقات الصناعية بما يوازي ٤ ٪ .

### الاجور العمال

تبين أن التخطيط الجديد لعام ١٩٧١ سيفضي إلى ارتفاع نسبة العمل ٥٠ ٪ عن سنة ١٩٧٠ ، لمواجهة مطالب التوسع في الانتاج من جهة والارتفاع في الأجور من جهة أخرى . هذا مع ملاحظة أن نسبة نفقة العمل لسنة ١٩٧١ ستكون في حدود ١١ ٪ من رقم المبيعات للسنة المذكورة .



الشركة العربية للمنظفات الصناعية ( قائمة نتائج الأعمال للشركة في السنوات من ١٩٦٦ - ١٩٧٠ )

سنوات	١٩٧٠	١٩٦٩	١٩٦٨	١٩٦٧	١٩٦٦
المبيعات	٨٤٣٢٨	١١٤٢٥٩	١٥٧٢٥٩	٧١٢٩١٣	١٧٢٥١١٧
تكاليف المنتجات والمواد	٩٢٩١٣	٨٠٥٨٢٤	١١١٢٩١٨	١٢٠٥٠٥٠	١٢٠٥٥٤٤
أجور العمال	٩٤٤٥	١١٢٩٢٤	١٦٥٢٣٨	١٧٥١٨٢	٥٧٠١٨
المصاريف الصناعية	٩٦٠٧	٨٦٩٤٣	٩٥٠٧٢	٨٥٢٧٢	٩٢٣٥
مجموع الربح	١٢١٩	١٢٢٥٦١	٢٠٤١٠	٢٥٢٨١	٢٦٥٢١٩
المصاريف التجارية	٤٢٣٦	٥٠٢٨	٥٠٢٨	٤٦٨٧١	٤٧٠١
المصاريف الإدارية	١٩٤٥	١٦٧٧٤	١٩٤٥	١٥٨٥	٢٥١٤
صافي الربح					
البيات	٦٢ ( صير )	١٠٤٢٦	١٣٤٠٧	١٨٥٢٣٢	١٩٥٠٣
المواد	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠
أجور العمال	٧١٢	٧٠٥	٧١٠	١٩٨	٩٦٥١
المصروفات الصناعية	١٠٢	١٠٥	١٠٣	١٠٥	٩٨
مجموع الربح	٧٥	٢١٩١	١٣٠	١٩٨	١٠٥٢
المصاريف التجارية	٥	٤	٢٥٢	٢٥٨	٢٥٧
المصاريف الإدارية	٢٢	١٧	١٣	١٥٨	١٥٢
صافي الربح					
	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠

### المواد

بمراجعة نظم العمل في إدارة المشتريات تبين أنه من الممكن الحصول على وفور ملبوسة عن طريق إعادة تنظيمها على أسس سليمة. فقد تبين أنه لم يكن لإدارة المشتريات أى مساهمة في الوظيفة الادارية سوى الانقياد لرغبات الادارات الأخرى التي كانت تحدد النوع والكمية المطلوبة ومصدر الشراء ، وذلك في معظم الأحوال .

من أمثلة ذلك أن مشتريات المنشأة من الصودا الكاوية ظلت تشتري من مصدر واحد بعينه طيلة السبع سنوات الأخيرة ، ولم تقم إدارة المشتريات بأى نشاط للبحث عن مصدر آخر خلافاً لهذا مسح العلم بأن مدير الادارة الطالبة هو الذى كان يحدد دائماً ذلك المصدر ، على الرغم من أن مسؤولية عمله الفني تستغرق معظم وقته ولم يكن يمكنه تبعاً لذلك الاتصال بمصادر لتوريد هذه المادة .

والمثال سالف الذكر يعطينا صورة واضحة عن طرق الحصول على المواد بالمنشأة . وهذا الأسلوب في المشتريات يدعو ختماً إلى ضياع أية فرصة في الحصول على الوفور الاقتصادية الواجب الحصول عليها نتيجة التدقيق في الحصول على المواد والسلع المطلوبة بأفضل سعر وأحسن نوع ملائم لاقتصاديات الإنتاج ، كذلك لم يقم بإدارة المشتريات أى نشاط ملحوظ في تحديد النوع أو الكميات المشتراة

ومما لا شك فيه أن نظر العمل في إدارة المشتريات كانت تسبب في تقصى وجوه مختلفة من الإسراف نظراً لضخامة أرقام المشتريات التي تبلغ قيمتها في العام ما بين ١٢٠ ألف جنيه و ١٦٠ ألف جنيه .

وخلص التقرير إلى ضرورة إعادة تنظيم إدارة المشتريات ، وذلك كوسيلة واضحة الأثر في تحسين مركز الشركة وزيادة أرقام المبيعات فيها . إن إدارة المشتريات من الوظائف المتخصصة وتتطلب وجود كفايات فردية متمرسة في هذا الضرب من النشاط . يضاف إلى ذلك أن كفاية المشتريات تتوقف

إلى حد كبير على طريقة التنظيم المتبعة ، والنظم التي يجري بها دولا العمل ، كما تتطلب حفظ أنواع مختلفة من السجلات ، ووجود مشترين متخصصين في المواد التي تقومون بشرائها ، مع الاتصال الدائم بالأسواق ودراسة الظروف المختلفة المحيطة بها .

ولاشك أن تنظيم إدارة المشتريات على أساس سليم وإعطائها المزيد من وجوه المسؤولية والسلطة الواجبة يؤدي إلى تحسين مستوى المشتريات وتحقيق الكثير من الوفور الاقتصادية عن طريقها . ومن الواجب أن تمتد حدود المشتريات ، وأن يكون من اختصاصها كذلك تحديد أسعار الشراء وشروطه كما يكون لها القدر الواجب من السلطة في تحديد الكميات التي تشتري والأوقات التي يتم فيها الشراء .

ولا يمكن لإدارة المشتريات أن تضطلع بمثل هذه المسؤوليات ما لم يكن لها من وجوه السلطة القدر المناسب الذي يكفل الاستقلال الواجب في أداء الوظيفة الشرائية .

ويشير تقرير الإخصائي إلى إمكان الحصول على وفور لا تقل عن ٥٪ عن طريق تنظيم العمل في إدارة المشتريات على أساس سليم .

والمطلوب إعداد قائمة نتائج لأعمال الشركة عن سنة ١٩٧١ متضمنة الزيادة المقدرة في المبيعات والوفور المختلفة التي يقبأ بتحقيقها تقرير الإخصائي .



## الفصل الثاني

### تنظيم إدارة المشتريات

المقصود من التنظيم (١) بشكل عام هو توزيع الأعمال داخل المشروع - أو داخل كل إدارة - على الأجهزة المختلفة أو على الإدارات والأقسام والوحدات اللازم تكوينها ، وبالتالي توزيع هذه الأعمال على مجموعات الأفراد داخل المشروع وداخل كل إدارة - توزيعاً سليماً يحقق تنفيذ تلك الأعمال على خير وجه . ومن ثم فإن التنظيم ينطوي على تكوين الهيكل التنظيمي أو الإداري للنشأة ولوحداتها المختلفة ، ثم تحديد المسؤوليات والسلطات والعلاقات على مستوى الإدارات والأجهزة المختلفة وعلى مستوى الأفراد العاملين .

والمسؤوليات هي مجموعة الاختصاصات أو الأعمال والواجبات الملقاة على عاتق الإدارة وأفرادها والتي يتحتم القيام بها ، والسلطة هي الحق في إصدار أوامر أو تعليمات تحكم وتوجه الأعمال وتصرفات الغير ، وبالتالي تفويض الأجهزة والإدارات ، ومن ثم مسئولون عنها بالسلطات الكافية - المكتاتة مع المسؤوليات - والتي تمكنهم من تحمل مسئولياتهم . وبعد ذلك تحدّد وتوضح العلاقات المختلفة بين الأجهزة وبعضها داخل الإدارة الواحدة وبين الإدارات وبعضها على مستوى المشروع ضمناً لحسن التنسيق ومنهأ من أى تضارب أو احتكاك .

ويمكن أن يستمر التنظيم في توصيف المناصب الإدارية بتحديد مسئوليات وسلطات وعلاقات المنصب الإداري ثم تحديد المواصفات الواجب توافرها فيمن يشغل كل منصب إداري حتى تتحقق الحركة والفاعلية للهيكل التنظيمي الموضوع ، فإذا ما تم تكوين هذه الهيئة الإدارية على خير وجه وبشكل

(١) راجع في ذلك :

Harbert Hiks, « Management, Organizations and Human Resources », Mc Graw-Hill, N. Y. 1972.

Raddin, « Managerial Effectiveness », Mc Graw-Hill, N. Y. 1970.

موضوعي مع الاستمرار على تنميتها - لا يمكن للتنظيم أن يحقق أهدافه وأصبح صالحة لتنفيذ الأعمال على خير وجه والقيام بدوره كعنصر من العناصر الرئيسية للإدارة العلمية الرشيدة .

فالتنظيم ليس هدفا في حد ذاته إنما الهدف هو تنفيذ الأعمال على خير وجه . ويمكن الأفراد من تحقيق ذلك الهدف وإتاحة الفرصة أمام المستورين والأفراد العاملين لكي يعملوا مع بعضهم في سهولة وتعاون وبكفاية فائقة .

وبناء على ما تقدم يؤدي التنظيم إلى التنسيق بين مختلف الأعمال والمجهود الجماعية داخل المشروع وبما يقلل من التعارض والتضارب ويحقق الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية وتنفيذ الأعمال على خير وجه وتحقيق أهداف المشروع والعاملين فيه والمتعاملين معه . فإذا ما كان التنظيم ضعيفا لحال ذلك دون إمكانية نجاح الأفراد في تحقيق أهداف المشروع ، ومعظم المنشآت التي تحقق أرباحاً من خلال تنظيمات ضعيفة يمكنها أن تحقق أضعاف هذه الأرباح لو كان لديها التنظيم القوي الجيد (١) . أما إذا كان التنظيم جيداً فإنه يحقق الآتي :

- يحدد ويعرف وظائف ومطلوبات الوحدات المختلفة التي تكون منها المشروع .

- يحدد المسؤوليات الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال على خير وجه

- يحدد العلاقات بين الوحدات والأجهزة المختلفة .

- يسمح بالتخصص .

- ينشئ المهارات المتخصصة للأفراد في وحدات العمل .

- يساعد على تسهيل عملية التخطيط ورسم السياسات والرقابة على نتائج

الأعمال .

(١) راجع في ذلك :

Warren G. Bennis, "Changing Organization", Mc Graw Hill, N, Y, 1962.

Fred Luthans, "Contemporary Reading in Organizational Behavior", Mc Graw - Hill, 1972.

- يساعد على محور الإشراف في الجهود أو التكاليف .
  - يوفر فرص اتقوية أمام العاملين .
  - يحدد مهام كل فرد ومسئوليته دون تكرار أو ازدواج .
  - يوضح خطوط وطبيعة السلطات بحيث يعلم كل فرد في المشروع .
  - ما يتمتع به من سلطة ، ومن هو الرئيس الذي يتلقى منه الأوامر والتوجيه .
  - والمرؤوسين الذين يصدر إليهم التعليمات .
  - يسهل مهمة التنسيق بين الوحدات والأجهزة المختلفة بشكل يحقق .
  - أهداف المشروع بأحسن الوسائل وأقل التكاليف .
  - مكان جهاز الشراء على الخريطة التنظيمية ، وتبعيته :
- وفي هذا المجال توضح النواحي التالية .

١ - وظيفة الشراء وأهميتها - كما أوضحنا - تختم أن يكون لها جهازاً مستقلاً شأنها شأن باقي الوظائف الرئيسية في المشروع ، قد يكون ذلك الجهاز لإدارة عامة أو إدارة أو قسمًا وذلك حسب حجم المشروع وحجم نشاط الشراء ولكن المهم أن تحتل تلك الوظيفة مكانها المستقل المناسب على الخريطة التنظيمية والذي لا يقل عن - المستوى الذي تحتله باقي الأنشطة الرئيسية في المشروع .

٢ - في المشروعات التجارية قد يتبع جهاز الشراء الإدارة التجارية . التي تشرف على جهاز الشراء وجهاز البيع والمخازن وذلك للتنسيق بين هذه الأنشطة الثلاثة حيث جهاز الشراء هنا يقوم على شراء سلعا وأصنافاً لإعادة بيعها ، ومن ثم فالعلاقة المباشرة قوية وواضحة ، بينما في المشروعات الصناعية فالصورة تختلف حيث الأصناف التي تشتري تختلف كلية عن الأصناف التي تباع ومن ثم تكون العلاقة أوضح وأكثر قرباً ومباشرة بين جهاز الشراء والإنتاج ثم بين جهاز الاتاج والبيع ثم بين جهاز الشراء والاتاج وجهاز مخازن الخامات والمواد والمهمات المشتراة ثم بين جهاز البيع ومخازن المنتجات النهائية . وإن كان هذا لا يتعارض مع وجود علاقة ما بين جهاز الشراء وجميع تلك الأجهزة -

ومن ثم لا يوجد مبرراً للجمع بين جهاز الشراء وجهاز البيع تحت إشراف إدارة واحدة كالإدارة التجارية أو التسويقية، مثلاً كما هو مشاهد في بعض المشروعات حيث لا توجد دواعي مباشرة لهذا الارتباط أو التنسيق تبرر هذا النوع من التنظيم، كما لا ترى سلامة الرأي أو التنظيم الذي يضم إدارة المشتريات وإدارة الإنتاج تحت إشراف مدير عام الإنتاج أو إدارة المشتريات والإدارة المالية تحت إشراف المدير المالي، ويكون من الأفضل دائماً هو استقلال جهاز المشتريات في هذا النوع من المشروعات مثله مثل إدارة الإنتاج أو التسويق أو التمويل دون تسمية.

٣ - يمكن الجمع بين جهاز الشراء ومخازن الخامات والمواد المشتراة تحت إشراف رئيس واحد أو إدارة واحدة - إدارة المشتريات والمخازن - فهي أكثر الأجهزة ارتباطاً وتكاملاً على أن يكون لكل جهاز استقلاله النسبي تحت نوا هذه الإدارة، فالتكامل والتنسيق التام بينهما واستمرار تبادل المعلومات بينهما له فائدته، وأن هذا لا يمنع الفصل بينهما في الأحوال التي تستوجب هذا الفصل.



## المبحث الأول

### التنظيم الداخلي لجهاز المشتريات

وهذا التنظيم يتضمن - كما سبق أن ذكرنا - تكوين الهيكل الإداري لجهاز الشراء وتحديد المسؤوليات والسلطات والعلاقات ، وقد سبق أن تحدثنا عن المسؤوليات وعن السلطات .

#### ( ١ ) تكوين الهيكل الإداري أو التنظيمي :

من البديهي أنه لا يوجد تنظيم أمثل أو نموذجي حيث الأمر قد يختلف من شركة إلى أخرى في نفس القطاع بل من وقت إلى آخر بالنسبة لنفس الشركة إلا أن هناك مبادئ وأصول ونواحي عامة ترشد المنظم وتحكم عملية تكوين الهيكل التنظيمي ضماناً لحسن التنظيم وكفاءته وتحقيقه لأهدافه :

أولاً : المعرفة الكافية بالأمور والمبادئ العلمية للتنظيم - أو إشراك أهل الخبرة في عملية التنظيم .

ثانياً : أن تنظيم إدارة المشتريات يتأثر بعدد من العوامل التي تختلف طبيعة كل منها من مشروع إلى آخر ومن وقت إلى آخر : ومن ثم ينمكس ذلك على تكوين الهيكل التنظيمي للمشروع ، من هذه العوامل :

- حجم المشتريات .
- أنواع وأصناف المواد والسلع المشتراة وعلاقتها بنشاط المشروع .
- الصعوبات والمشاكل التي تعترض وتقابل توفير هذه المواد .
- طبيعة ونوعية الأسواق التي يتم الشراء منها .
- عدد الأصناف أو المجموعات السلعية التي تم شراؤها ومدى تركزها

من عدده .

— الأفراد العاملين بإدارة المشتريات سواء من ناحية العدد أو الكفاية الفنية أو القدرات الإدارية والإشرافية حيث لا يجوز إهمال العنصر الإنساني.

ثالثاً : الأنشطة الرئيسية لإدارة المشتريات ، فهما اختلفت طريقة التنظيم الداخلي لإدارة المشتريات ومهما اختلف حجم المشروع إلى حد ما ، فإن هناك بعض الأنشطة الضرورية التي لا بد من مزاوتها بواسطة هذه الإدارة حتى يمكنها أن تضطلع بمسؤولياتها وتستخدم سلطاتها لضمان تحقيق الأهداف الرئيسية للشراء بالجودة المناسبة وبالكمية المناسبة وبالسعر المناسب ومن المصدر المناسب وفي الوقت المناسب وخاصة إذا قامت بهذه الأنشطة بشكل سليم ووفرت لها الإمكانيات المادية والبشرية السليمة. وبديهي أن هذه الأنشطة الضرورية هي مستعدة من أو منبثقة عن اختصاصات ومسؤوليات وظيفة الشراء السابق بيانها . وفي المشروعات الكبيرة نسياً تتحول تلك الأنشطة إلى وحدات رئيسية مكونة لإدارة المشتريات ، هذه الأنشطة هي (١)

#### ١ - بحوث الشراء :

- دراسات الأسواق التي يتم أو يمكن أن يتم منها الشراء .
- دراسات لموقف الأسواق البديلة وظروفها وتكلفة التعامل معها .
- دراسات خاصة بالمواد والأصناف البديلة أو الجديدة وتنمية أصناف بديلة .
- دراسات التكلفة وتحليلها وإمكانيات خفضها وبدائلها .
- دراسة مصادر الشراء المتاحة والبديلة وتنمية مصادر جديدة .
- دراسة التطورات والعوامل الاقتصادية التي يمكن أن تؤثر على عملية الشراء .

— ومن ثم لهذا النشاط أهميته القضي في ترشيده وتنمية نشاط الشراء

(١) راجع في ذلك أيضاً :

الدكتور إبراهيم ميمى ، الدكتور محمد سالم ، مرجع سبق ذكره .  
الدكتور علي عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره .

وقيامه على أسس سليمة ، إلا أنه من المشاهد لإعمال هذه الوظيفة من جانب أجهزة اشراء في معظم مشروعاتنا أو هي دراسات سطحية أو سريعة في بعض المشروعات .

#### ٢ - السجلات :

- الاحتفاظ بسجلات الشراء .
- الاحتفاظ بسجلات الأسعار .
- الاحتفاظ بسجلات التخزين وحركة المواد .
- الاحتفاظ بسجلات الموردين .
- الاحتفاظ بسجلات المواصفات والنماذج .
- الاحتفاظ بالكتالوجات .

وتعمل هذه السجلات على توفير العديد من المعلومات والبيانات الضرورية التي تساهم في اتخاذ القرارات الشرائية الرشيدة ومن ثم يقتضى الأمر الاعتناء بهذه السجلات والاعتناء بالتسجيل فيها والاعتناء بعملية تجميع المعلومات والبيانات التي تشملها والعمل على انتظامها واستمرار مراجعتها وتطويرها .

#### ٣ - إجراءات الشراء والتعاقد :

مناقشة ومراجعة طلبات الشراء الواردة من جهات الاستخدام قبل تحويلها إلى التنفيذ .

- تحديد طريقة الشراء المناسبة .
- طلب العطاءات أو العروض .
- دراسة وتحليل العطاءات .
- الاتصال والتفاوض مع الموردين .
- البت واختيار أفضل العروض أو أفضل المصادر ،

: (٢٤ - مشتريات)

الاتفاق على الشروط التفصيلية للشراء والتسليم .  
إبرام العقود ومراجعتها .  
إصدار أوامر التوريد .

ومن هذا يتضح أن إدارة المشتريات هي المسؤولة عن الجانب التنفيذي في الشراء وعن اتخاذ كافة الإجراءات الخاصة بطلب العروض ودراستها واختيار المصدر . والاتفاق على الشروط التجارية وإبرام العقود وإصدار أمر التوريد . وإن كان من المشاهد - وهذا خطأ كبير - تمسك بعض جهات الاستخدام بمورد معين أو الاتفاق مع أحد الموردين شفويًا ثم تطلب من المشتريات التنفيذ . أو قيام بعض الفنيين وجهات الاستخدام بالاتصال والتفاوض مع الموردين وكل ذلك خطأ شائع وغير جائز عليها وليس في مصلحة المشروع . بل يجب أن يترك الأمر دائماً لإدارة المشتريات فهو من اختصاصها ومن مسؤولياتها ومن سلطاتها وهي التي تقوم بالدراسة والبحث وتنظر إلى الظروف والعوامل المؤثرة مكتملة ، وهي التي تعمل على تحقيق التوازن بين الأهداف الرئيسية للمشتريات وهي المسؤولة عن خدمة الإنتاج والاستخدام وتوفير احتياجاتها بأفضل الوسائل وأقل التكلفة وهي التي تقيم على هذا الأساس . وإن كان هذا لا يعارض مع إمكانية أن تشترك إدارة المشتريات معها بعض الفنيين كلما دعت الحاجة إلى ذلك .

#### ٤ - التسهيلات ومتابعة التوريد :

متابعة تجهيز الطلبات خلال فترة إعدادها .  
متابعة عمليات التأمين والنقل والشحن وتسليمها .  
متابعة عمليات التسليم والاستلام والتوريد .  
الدراسة والاشتراك في حسل المشاكل التي تعترض أعمال التجهيز والشحن والتوريد .

وهذا النشاط يجعل المنشأة في الصورة الكاملة وباستمرار ابتداء من التعاقد وإصدار أمر التوريد حتى عملية الاستلام والعمل على حل أى مشكلة قد تنشأ

وتعطيل التوريد أو أخذ الاحتياطات اللازمة لإجراء تعديل في التعاقد أو تحويله - أ جزء منه - إلى مورد آخر أو إجراء تعديل في برامج الإنتاج إذا كان هناك احتمال تأخر التوريد . وعملية المتابعة والتسهيل هذه لا تنتهي ولا يجب أن تنتهي إلا بعد وصول الطلبية واستلامها نهائياً ، وتقع مسؤوليتها على عاتق إدارة المشتريات - وليس غيرها من الإدارات - . فهي التي تعاقدت مع المورد وهي التي تواصل الاتصال به وهو الحريص على صوره أمامها والعلاقة قائمة ومستمرة بينهما .

#### ٥ - الفحص والاستلام :

الاستلام المبدئي والظاهري للأصناف .  
فحص الأصناف قبل الاستلام النهائي .  
إنهاء إجراءات الاستلام النهائي والإضافة إلى المخازن .  
العمل على تسهيل عمليات الفحص والاستلام والتغلب على انشغال كل التي تعترضها .  
مراجعة الفواتير .  
التصريح بالدفع .

ولا شك أن عملية الاستلام المبدئي ثم الفحص والاستلام النهائي لها أهميتها في إتمام عملية الشراء على خير وجه وبما يضمن ويضمن المنشأة على أن التوريد يتم في الأوقات المحددة وبال جودة والكمية المحددين .

#### ٦ - إدارة المواد ومراقبة المخزون :

تخفيض رأس المال المستثمر في الموجودات المخزنية إلى أقل حد ممكن دون - الإضرار بحاجة الإنتاج والاستخدام .  
متابعة حركة الأصناف وأرصدها ومتابعة معدلات الاستخدام .  
تحديد الراكد والبطيء والحركة والعمل باستمرار على تلاشي التضخم في موجودات المخازن .

العمل على كفاءة توزيع الاستثمار على الأصناف المختلفة بالمخازن .  
مراقبة حركة الأصناف ومستويات التخزين للعمل على استمرار توفير  
الأصناف بالكمية والوقت المناسبين .  
مراقبة معدلات الاستخدام ومعدلات الدوران وإعادة النظر في  
مستويات التخزين الجارية في ضوء الظروف المؤثرة .  
دراسة إمكانية التبسيط حسب ظروف الإنتاج والاستخدام ومع  
مراعاة ظروف سوق الشراء .  
العمل بكافة الوسائل الفنية والإدارية على تقليل نسب التآلف والتقادم  
وتقليل تكلفة التخزين .

ومن ثم فوظيفة مراقبة المخزون ذات علاقة وظيفية بالشراء وفي  
خدمتها ولها دورها الإيجابي في خدمة تحقيق أهداف الشراء . وبالتالي أيضاً  
يسمح من الأفضل علباً وعملياً إسنادها إلى إدارة المشتريات حيث المشاهد  
في الشركات الصناعية المصرية أن هذه العملية تسند إلى إدارة المشتريات في  
بعض الشركات وإلى إدارة الإنتاج أو إدارة التكاليف أو الإدارة المالية أو  
إدارة المخازن في عدد آخر من الشركات بناء على معبراتها لأنزاه موضوعية  
ومردود عليها . وهذا لا يتعارض مع أى مراقبة إدارية من جانب جهاز  
خارجي أو من جانب إدارة المشروع .

٧ - التصرف في الفائض وبواقي الإنتاج والمواد المخردة والتكهنه  
والرواكد :

حصر هذه الأصناف ومتابعة معدلاتها ونسبها .  
تخزينها والحفاظ عليها .  
وضع واتخاذ الاجراءات السليمة لبيعها بأفضل الشروط .  
التعاون مع جهاز الإنتاج في إمكان الاستفادة من بعض هذه الأصناف  
داخلياً بعد إجراء بعض التعديلات الفنية عليها .

#### ٨ - المتابعة وتقسيم نشاط الشراء .

حيث من الضروري أن يقوم مدير المشتريات عن طريق نشاط أو جهاز لديه بمتابعة نشاط وأعمال أجهزته المختلفة ومتابعة نتائج أعمال إدارته والأجهزة التابعة له وذلك بصرف النظر عن أى متابعة خارجية من جانب إدارة المشروع :

متابعة نشاط الإدارة وأجهزتها طبقاً للخطة الموضوعية وبرامج ميزانية الشراء .

متابعة نتائج الأعمال طبقاً للأهداف المحددة .

مراقبة ومراجعة الإجراءات المتبعة والنماذج المستخدمة .

إعداد ورفع التقارير الدورية وتقارير المتابعة .

وأبداً : تكوين الهيكل التنظيمي وطرق تقسيم أوجه النشاط الشرائي .

في المشروعات المتوسطة الحجم تتكون إدارة المشتريات من عدد من موظفي وإخصائي الشراء تحت إشراف مدير المشتريات مباشرة ، وقد يعاونه نائب أو مساعد ، ويقوم مدير إدارة المشتريات بتوزيع الأعمال على هؤلاء الموظفين بحيث يختص كل منهم بشراء سلعة معينة أو مجموعة سلعية معينة بحيث تكون تلك المجموعة متجانسة سواء من حيث الخصائص الطبيعية أو نواحي الاستخدام أو مصادر الحصول عليها حتى يكون هناك نوعاً من التخصص ، كما يمدد إلى بعض الموظفين بالقيام بالأعمال الكتابية أو الأعمال المتصلة بعملية الشراء أو الأنشطة الأخرى الواجب القيام بها .

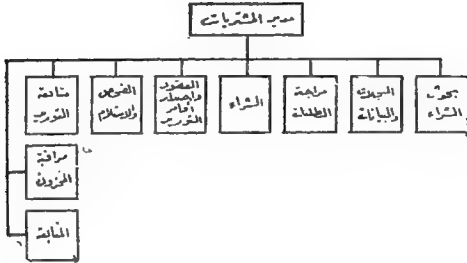
أما في المشروعات الكبيرة فيقتضى الأمر درجة أكبر من التخصص وتقسيم العمل أى تقسيم أوجه نشاط الشراء في أجهزة أو وحدات متخصصة ومستقلة نسبياً داخل إدارة المشتريات ، يقوم على كل وحدة مجموعة من الأفراد المتخصصين تحت إشراف رئيس لهذه الوحدة . وقد تفرع من

هذه الوحدات وحدات أخرى أصغر وأكثر تخصصا وذلك حسب طبيعة العمل وحجمه وحسب الحاجة إلى هذا التخصص . ويتم تقسيم أوجه النشاط هذه حسب عدة طرق يختلف أساس كل منها حسب طبيعة العمل ونوع التخصص المطلوب والظروف المحيطة بعملية الشراء ، ولكل منها مزاياها وعيوبها ودواعي استخدامها ، ومن ثم اختيار الأنسب منها حسب تلك العوامل المؤثرة التي أشرنا إليها . هذه الطرق هي :

- ١ - التقسيم على أساس وظيفي .
  - ٢ - التقسيم على أساس سلمي .
  - ٣ - التقسيم على أساس الموقع الجغرافي أو أسواق الشراء .
  - ٤ - التقسيم على أساس نوع مصادر الشراء .
  - ٥ - التقسيم المركب للرأى الذى يجمع بين أكثر من طريقة أو أساس من الأسس السابقة .
- وذلك مثلا على النحو التالى :



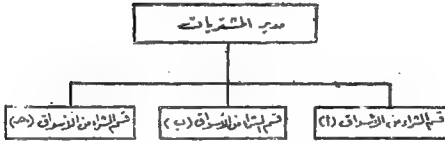
١- التنظيم على أساس وظيفي



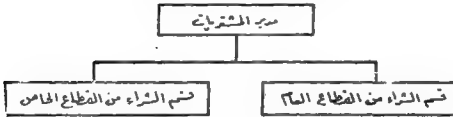
٢- التنظيم على أساس سلسلي



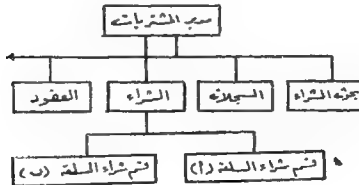
٣ - التنظيم حسب أسواق الشراء

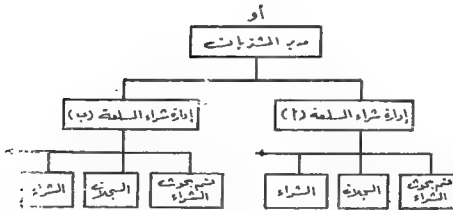
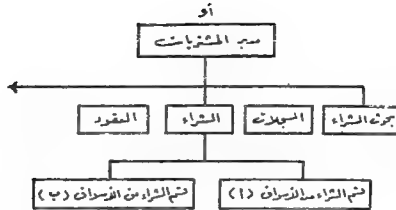


٤ - التنظيم على أساس نوع مصادر الشراء



٥ - التنظيم المركب





وكما سبق أن ذكرنا أنه لا يوجد تنظيم نموذجي أو أمثل . كما أن جهاز المشتريات - كما سبق أن بينا - قد يكون على مستوى إدارة عامة تتبعها إدارات ثم أقسام ثم وحدات ، أو على مستوى إدارة أو قسم . وما تقدم هو عبارة عن بعض الأمثلة حيث تنظم إدارة المشتريات بأى مشروع يتوقف بالدرجة الأولى على ظروف كل مشروع .

### نماذج عملية لتنظيم ادارة الشراء فى بعض الشركات

#### نموذج (١) :

وفيه نرى أن إدارة المشتريات تقوم على أساس التنظيم الوظيفي حيث تتكون من :

قسم ١ — العقود والشراء ( شراء المهمات والعدد والآلات ) .

قسم ٢ — متابعة أوامر التوريد من وقت إرسالها إلى الموردين حتى تورد المشتريات إلى المنشأة .

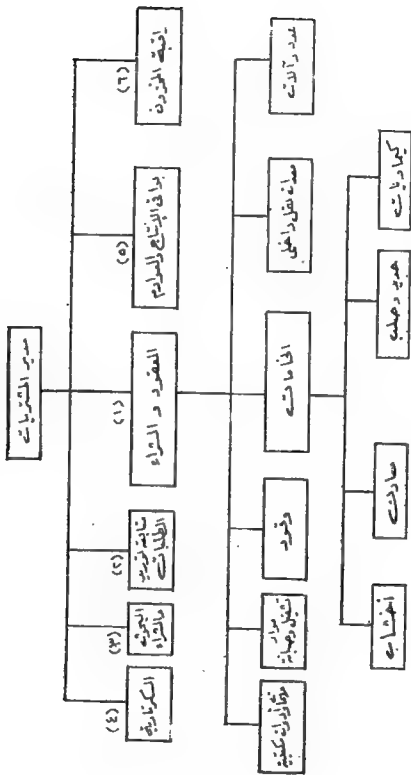
قسم ٣ — البحوث اللازمة عن سوق المشتريات ومصادر اشراء المتنوعة والأصناف البديلة والتقلبات الاقتصادية المختلفة .

قسم ٤ — السكرارية وتشمل المراسلات واستلام العطاءات ومراجعة الفواتير وحفظ السجلات والكتالوجات وقوائم الموردين والأسعار وتقارير الفحص والاستلام .

قسم ٥ — بواق الإنتاج والعوامد ووظيفة هذا القسم التصرف فى الخردة والكهنة والشرك والعوامد وبواق الإنتاج .

قسم ٦ — مراقبة المخزون وهو حلقة الاتصال بين المخازن والمشتريات ثم هو يمد إدارة المشتريات بالبيانات اللازمة عن موجودات المخازن وحركتها وحالتها ويساعدها فى القيام بمهمتها الشراوية بالإضافة إلى تنفيذ رأس المال المستمر فى المخازن إلى أقل حد ممكن .

# نموذج (١)



### نموذج (٢) :

يلاحظ أن هذا التنظيم يرأسه مدير للمشتريات أو يكون نائب المدير العام للمشتريات حسب حجم إدارة المشتريات في المنشأة ، وبلى مدير المشتريات مساعد ، ويكون مدير المشتريات مسئولاً أمام المدير العام أو نائبه.

يقوم مجموعة من رجال الشراء بتنفيذ إجراءات الشراء الفعلية مثل مراجعة الطلبات ومقابلة رجال البيع (مصادر التوريد) إلى آخر الإجراءات الخاصة بالشراء والتوريد ويلاحظ هنا تخصيص وكيل شراء لكل سلعة ولكل مجموعة سلعية ، وأن هذا يتوقف على طبيعة عملية الشراء وحجم المشتريات وأنواع السلع المشتراة بالإضافة إلى القدرات والكفايات المتوفرة في رجال المشتريات ، إلا أن عملية التخصص في الشراء لها مزايا منها :

١ - أنها تعمل على التخصص وتعميق الخبرة لدى المسئول عن شراء هذه السلعة أو مجموعة السلع بما يؤدي إلى وجود خبرة فنية لديه تمكنه من الحصول على أحسن المواد من أفضل المصادر وبأقل الأسعار .

٢ - التحديد الواضح للمسئوليات يؤدي إلى الإقلال من التداخل والاختلاف .

٣ - تسهيل مهمة رجال البيع التابعين للمورد .



نموذج (٢) :

ويلاحظ على هذا التنظيم الآتي :

يرأس جهاز الشراء مدير يسمى مدير إدارة المهمات وهو مسئول مباشرة أمام مدير العمليات أو نائب رئيس مجلس الإدارة لشئون العمليات.

تنقسم إدارة المهمات إلى قسمين أو جزئين رئيسيين هما :

١ - المشتريات : وتشمل المشتريات الجاهزة والمشتريات المشغولة أو المصنعة .

٢ - المخازن : وتشمل المخازن الرئيسية وإدارة المخازن .

وبالإضافة إلى ذلك يوجد :

قسم للحسابات يقبع مدير إدارة المهمات مباشرة ويتولى كافة الحسابات الخاصة بالشراء ومراجعة فواتير الموردين وإمساك حسابات الفروع والإدارات المختلفة وربما كان لهذا القسم مكانه في الإدارة المالية إلا أنه يقوم بالكثير من الأعمال التي كان من المفروض أن تقوم بها الإدارة المالية. سكرتير يمتاز بالقيام بأعمال السكرتارية للمدير بالإضافة إلى عمليات المتابعة .

— أما جهاز الشراء في هذا التنظيم فيمثل في إدارة للمشتريات وإدارة للتصنيع . فكل ما يشتري من السوق جاهزاً يختص به إدارة المشتريات بكل ما يحتاج إلى تشغيل في شرائه تختص به إدارة للتصنيع .

— قسمت إدارة المشتريات إلى قسمين :

قسم للمشتريات المحلية وقسم للمشتريات الخارجية .

— قسمت إدارة التصنيع إلى قسمين :

قسم للصناعة وقسم للطباعة والآخر يختص بكل المطبوعات الخاصة



بالمنشأة بالإضافة إلى قيامه بطبع المطبوعات السرية الخاصة بالمنشأة ( أى أن القسم لديه مطبعة تقوم بحوالى ١٠ - ٢٠ / من احتياجات المنشأة ) .  
- ويلاحظ بالنسبة لجهاز التخزين أنه يتكون من :

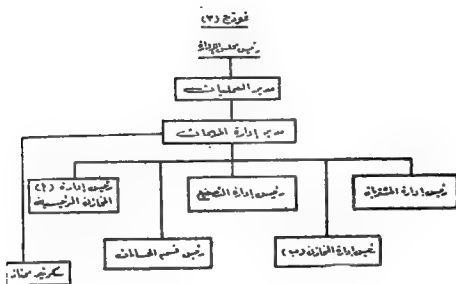
- ١ - إدارة المخازن الرئيسية وتحتوى أقسام العمليات والبطاقات والمراجعة والسكرتارية ومندوب المشتريات السريمة ( قطع غيار للمريات فقط ) .
- ٢ - إدارة المخازن وتحتوى أقسام التخطيط والتنظيم ثم المراجعة والجرد ثم التصنيف والتموين .

#### ملاحظات على التنظيم :

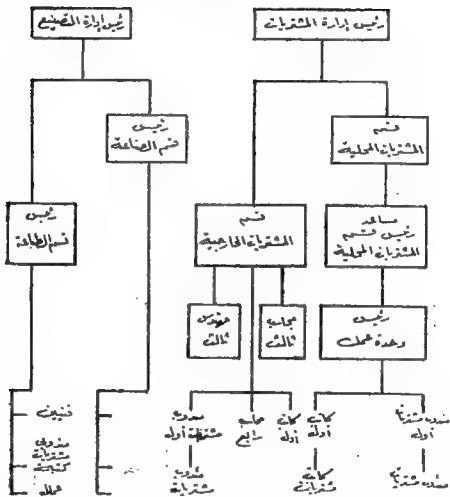
- ١ - الكماليات المطلوبة في جهاز الشراء تتوقف على طبيعة وحجم المشتريات ونوعيتها إلا أنه من المقطوع به أن وجود الفنيين ذوي التخصصات المختلفة ضرورى وأكيد ، ووجود هؤلاء بصفة أساسية في جهاز الشراء أو وجودهم كخبراء يستعان بهم من الخارج يتوقف على حجم المشتريات ونوعها .
- ٢ - قد يكون من طبيعة بعض المشتريات أن يتم تشغيلها لدى الغير ، أى أنها لا تكون جاهزة وإنما تصنع بالطلب وهذا يستدعى (خصوصا إذا كان حجم هذه المطلوبات كبيرا) وجود فنيين المتخصصين في عملية التصنيع ويستدعى أيضاً أفراد مكان في التنظيم لقسم التصنيع .

- ٣ - في حالة وجود المخازن مع المشتريات في إدارة واحدة يجد أن قسم مراقبة المخزون يكون في المخازن ولو أنه يخدم الإدارتين مما إلا أن وجوده في المخازن أقرب إلى الوضع الطبيعي نظراً لإمكان القيام بعمليات أخرى بخلاف مراقبة المخزون .

- ٤ - ينعكس تنظيم إدارة المشتريات على المخازن بصورة مباشرة خاصة إذا ما جمعت إدارة واحدة بين الإثنين .



تابع نموذج (٣)  
جواز الشراء





## المبحث الثاني

### العلاقة بين جهاز المشتريات والأجهزة الأخرى

يرتبط عمل إدارة المشتريات بعدد كبير من الأجهزة أو الإدارات الأخرى داخل المنشأة ويربط بينهم نوع من التعاون يهدف إلى أن يحقق المشروع أهدافه الموضوعه من حيث الربحية أو الخدمة أو الإنتاج (١)

وإذا ما تنبنا الأنشطة المختلفة لإدارة المشتريات وجدنا أنها في قيامها بمسؤولياتها والتي تلخص في الشراء بالكميات المناسبة في الوقت المناسب والتفنن المناسب والجودة المناسبة ومن مصدر الشراء المناسب تتعرض لباقي الإدارات بالمشروع وتتصل بها .

وإذا قمنا بالمشروعات وجدناها إما منشآت تجارية وإما منشآت صناعية وإما منشآت استهلاكية وإما منشآت خدمات وفي كل هذه الأنواع نجد أن إدارة الشراء تقوم بتلبية احتياجات الإدارات الطالبة والتي إما أن تكون إدارة الإنتاج أو الهندسة أو الصيانة أو التشغيل أو الاستخدام أو إدارة المبيعات أو إدارة الإنشاءات أو إدارة النقل وذلك حسب طبيعة ونوعية نشاط المشروع .

وتنتهي عملية الشراء بوصول المطلوبات وتسليمها والحفاظة عليها لحين استودامها ، وهذا ينشئ علاقة وثيقة بين الشراء والتخزين .

ومن الطبيعي أن كل عملية شراء تنشئ التزاماً مالياً قبل المشروع وهذا يعني وجود علاقة مستمرة وعكسية بين المشتريات والإدارة المالية أو الحسابات . وفي النهاية فإن إدارة المشتريات نظراً لطبيعة عملها واحتكاكها المستمر

واجب في ذلك :

Heinritz, Stuart, "Purchasing Principles and Application,"  
Prentice Hall, NY, 1965.

بالسوق والموردين وارتباط نشاطها المباشر بالتكاليف الخاصة بالمخر  
نمدها على علاقة متبادلة مع إدارات بحوث الانتاج والتصميم والعلما  
للعمامة ومراقبة التكاليف .

وفيما يلي تعرض لطبيعة العلاقة ونوع التعاون والمعلومات المطلوبة  
كل من إدارة المشتريات والادارات الأخرى .

#### (١) الشراء وبحوث الانتاج أو التصميم :

- إدارة بحوث الانتاج أو التصميم هي الادارة التي تعمل في و  
مواصفات المواد وتصميم المنتجات ووضع طرق جديدة للانتاج و  
تحسين المنتجات الحالية وتطوير الانتاج .  
ينصب تفكير رجال الهندسة الصناعية أو المنتجين على اتقاء أبح  
المواد الأولية ولا يهتمون بمسألة التكلفة بينما يفكر رجال الشراء في التفة  
ويهتمون بالمواد التي لا تغير من الجودة ، ويجب على إدارة التصميم أن تتم  
على المتوفر في السوق وعلى كل جديد ومستحدث وخاصة من الظروف الم  
التي لا ينظم فيها توافر السلع بصفة مستمرة .

#### إدارة التصميم :

١ - تقوم بتحديد المواد المطلوبة بالمواصفات والجودة الخاصة بها  
أنها لا تستطيع تحديد الكميات التي تشكل الحجم الأمثل للطلبية أو اختلا  
الأسعار أو وقت التسليم .

٢ - تقوم أيضاً بتقديم المساعدات الفنية لإدارة الشراء عند  
أصناف أو مواد ذات طبيعة فنية عالية بالإضافة إلى مساعدتها عند الفهم

#### إدارة المشتريات :

١ - نظراً لأن المشتريات تكون على علم بالسوق وطرق الإ  
المستخدمة وما استحدثتها لدى المشروعات الأخرى وكذلك أحدث  
السوق من منتجات الشركات الأخرى ، وقد يتيسر لجهاز المشتريات

أفكار وخطط الصناعات الأخرى ، كل هذا يمكن للشريات أن تقدمه لإدارة بحوث الإنتاج أو التصميم .

٢ - توصى إدارة المشتريات بإدارة التصميم ببعض المواصفات المناسبة والمتوافرة في السوق طالما أنها لا تعارض مع الجودة المطلوبة في السلع الثامنة الصنيع .

٣ - توصى بضرورة التبسيط في التصميمات لتسهيل الحصول على المعطيات مع اقتراح بعض البدائل على إدارة التصميم .

#### (٢) الشراء وإدارة الإنتاج :

إدارة الإنتاج أو إدارة الهندسة أو إدارة التشخيص أو إدارة الاستخدام أو إدارة الصيانة وهي كلها مسميات الإدارة التي تقوم بالمصنع وإنتاج المنتجات الخاصة بالمشروع . وفي بعض المشروعات الأخرى التي تستلزم أعمال الصيانة بصفة أساسية تكون إدارة الصيانة هي التي تمثل الجهة الطالبة للمهمات ، وقد يطلق عليها إدارة الهندسة ، وفي مشروعات أخرى مثل مشروعات خدمات النقل تمثل إدارة الورش ( أو الصيانة أو الهندسة ) الجهة الطالبة للمهمات .

#### طبيعة العلاقة :

طبيعة العلاقة بين الإدارتين هي الخدمة والتعاون المتبادل لإدارة الشراء يجب أن توفر المطلوبات للإنتاج بما لا يعطل من أعمال الأخيرة . وإمكان قيام الإدارتين بالمطلوب منهما كما يجب ، فإن أساس التعاون بينهما يتمثل في التبادل التام في المعلومات والبيانات الأساسية ، والوسيلة لذلك هي الاجتماعات الدورية والبرامج والخطط التي يشترك فيها كلا من الجانبين .

#### إدارة الإنتاج :

١ - يجب أن تخطر إدارة الشراء ببرامج الإنتاج والتشغيل مقدما وكذلك برامج التشغيل التي تحت التنفيذ والمطلبات أو التشغيلات والاتفاقات والعقود الخاصة التي ستنفذ وذلك حتى تتمكن إدارة المشتريات من الشراء في

الوقت المناسب دون الأضرار للشراء المستعجل أو الشراء بكميات صغيرة وعلى دفعات بما يزيد من السعر وتكلفة إجراءات الشراء ويضيق من المشروع فرصة الحصول على خصم الكمية .

وفي العادة فإن إدارة المشتريات تقوم على طريق قسم مراقبة المخزون بشراء المهمات الروتينية التي يتكرر شراؤها وذلك حسب معدلات السحب . أما بالنسبة للواد الجديدة التي تشقى لأول مرة أو الكميات الغير عادية التي تطلبها إدارة الإنتاج أو في حالة تغيير أشكال المنتجات وتصميماتها فيجب على إدارة الإنتاج أن تخطر إدارة المشتريات في الوقت المناسب وقبل موعد التغيير بفترة كافية .

٢ - من المفروض أن تحدد إدارة الإنتاج الكميات المطلوبة من المهمات والمواعيد الحقيقية لاستخدامها مع مراعاة أن تكون هذه الكميات والمواعيد محسوبة طبقاً للعمليات الإنتاجية حساباً دقيقاً ، وللعادة أن رجال الإنتاج يميلون دائماً إلى طلب كميات أكثر من احتياجاتهم الحقيقية كنوع من التأمين ضد أى نقص أو تأخير يحدث في المطلوبات ، إلا أن المغالاة في الكميات ومواعيد الحاجة إليها يعطل من أعمال المشتريات ويزيد من تكلفة الشراء دون داع أو مبرر .

٣ - يجب أيضاً أن تقوم إدارة الإنتاج بإخطار المشتريات بأى تغيير أو تعديل يطرأ على برامج الإنتاج حتى يمكن لإدارة المشتريات أن تعدل هو الأخرى من أوامر التوريد سواء بالنقص أو الزيادة أو في الجودة أو في المواعيد .

إدارة المشتريات

١ - يجب على إدارة المشتريات أن تقوم بقبليج إدارة الإنتاج بأوامر التوريد التي صدرت منها ومواعيد الاستلام والكميات التي تسلم والجودة وأى بيانات أخرى تهتم إدارة الإنتاج قبل مواعيد الحاجة بفترة كافية حتى يمكن لإدارة الإنتاج أن تسيّر في برنامجها وهي مطمئنة وعلى علم بما سيحدث .

٢ - يجب أن تبليغ إدارة الإنتاج فوراً بأى تعديل تضرطره وفوق السوق إدارة المشتريات إلى إجراؤه بالنسبة للكميات المطلوبة والمتعاقد عليها أو بالنسبة



لمواعيد التسليم أو الجودة . وكقاعدة عامة يلاحظ أن الإنتاج يحدد برامج الشراء في حالة الظروف العادية للسوق ، أما في حالة الندرة والنقص العام للمهمات وزيادة المطلوب عن المعروض نجد أن إمكانيات الشراء هي التي تحدد برامج الإنتاج .

مظهر التعاون وظروف العلاقة بين الإدارتين :

١ - يجب أن تراعى إدارة الإنتاج عند طلبها لاحتياجاتها من إدارة المشتريات أن يكون ذلك قبل موعد الاحتياج بفترة كافية تسمح للشراء بالقيام بإجراءاته من اتصال بالموردين ودراسة شروط التوريد والأسعار والتسليم ثم اختيار الموردين والتعاقد وإصدار أمر الشراء والاستلام والفحص الجيد وقيام إدارة المشتريات بهذه الإجراءات بدون منغص من جهة الوقت بما يوفر كثيراً من تكاليف الشراء .

٢ - من المفروض أن تكون طلبات إدارة الإنتاج واضحة وكاملة حتى توفر الوقت والجهد اللذان قد يضيعان في الاستيضاحات وبالتالي يمكن منع التأخير في الطلبات أو وقوع خطأ في الشراء لعدم فهم المواصفات المطلوبة ، والعادة أن رجال الإنتاج يطلبون مواصفات المواد السابق استعمالها بالنسبة لهم متجاهلين ما هو متوفر في السوق ، إلا أن الواجب يقتضى ضرورة أن تكون طلبات الإنتاج متماشية مع ما هو موجود في السوق ، وهنا يجب احترام رأى إدارة المشتريات ، كذا يجب أن تمتنع إدارة الإنتاج عن التفصيلات الزائدة التي قد تحدد المورد أو تكلف أعلى نتيجة لتغير مواصفاتها عن الموجود بالسوق بكثير .

٣ - من الملائم أن تعمل الإدارتان معاً على اكتشاف المواد والعدد والآلات والمهمات الجديدة والمستخدمة بالسوق ، كذلك تحديد السامح البدلية وذلك حتى يمكن الاتفاق على عدد أكبر من البدائل بالنسبة لكل سلعة بما يعطى إدارة المشتريات فرصة أوسع في الشراء والاختناق .

٤ - وبحكم وجود إدارة المشتريات في السوق فهي أقدر على معرفة كل جديد يستحدث من المواد والسلع التي تظهر في السوق كذلك معرفة طرق

الإنتاج الجديدة والتصميمات التي تبتكرها المشروعات الأخرى ، ولذا يجب على إدارة المشتريات أن توفر للإنتاج نماذج وعينات من هذه السلع للاختيار والافحص سواء طلبت إدارة الإنتاج ذلك أم لا ، وعلى إدارة الإنتاج تجربة واختبار هذه السلع ومقارنتها بمقايير صلاحيتها ليتمكن إضافة لقائمة السلع البديلة .

٥ - إدارة المشتريات هي الجهة المختصة بعقد الاجتماعات بين المسؤولين في إدارة الإنتاج ومسؤولي الموردين إذا ما أراد أى من الطرفين ذلك لتوضيح وجهة نظر أو شرح بعض النقاط الفنية أو طرق الإنتاج أو الاستخدام الخاصة بالمواد على أن يقوم رجال الإنتاج بالشرح والاستفسار فقط دون ارتباط من جانبهم على شيء أو بشيء حيث أن عملية الارتباط هي من صميم سلطة إدارة الشراء .

٦ - عند شراء المعدات الرأسمالية نجد أن تعاون الإدارتين يكون أوضح وأكثر حاجة . فإدارة الإنتاج عليها تحديد المواصفات والجودة وطرق التشغيل والآلات المطلوبة ، وتقوم إدارة المشتريات بمسح السوق وحصر الموردين والآلات الموجودة لاختيار مصدر التوريد بناء على ذلك حيث يلاحظ أن التكلفة والعوامل التجارية تؤخذ في الاعتبار عند شراء المعدات الرأسمالية ، كما أن إدارة المشتريات تلعب دوراً هاماً في معرفة الأصناف البديلة وتكاليفها والقيام بالمفاوضات وعمل العقود .

#### الشراء والمبيعات :

في المشروعات التجارية تكون هذه العلاقات مباشرة وهامة ويتوقف نجاح المشروع على مدى التعاون الذي يقوم بين الإدارتين .

#### إدارة المشتريات :

١ - تنصح المبيعات بالطرق اللازمة لزيادة مبيعاتها بحكم وجودها في السوق قريبة من المنافسين لإدارة المبيعات كأن تنصحها بطرق تحسين الجودة دون التأثير على الأسعار .

٢ - تنقل إلى إدارة المبيعات طرق البيع والترويج التي يقدمها المنافسون وكذلك طرق معالجة المشروعات الأخرى للحالات الخاصة التي تقابلها .

٣ - من وظائف إدارة المشتريات في المشروعات الصناعية أن تقوم بإعداد دراسات عن تكلفة المواد وذلك حتى يمكن لإدارة المبيعات الاسترشاد بها عند التعاقد على بيع صفقات معينة تحتاج إلى تشغيل ومواد أو مهمات ، كما أن المشتريات تستطيع مساعدة المبيعات في تحديد مقدار الجودة والكلفة بالنسبة لأي سلعة ، وكذا في اقتراح وسائل لتخفيض التكاليف أو تحسين الجودة .

٤ - في المشروعات التجارية تقوم إدارة المشتريات بتحديد أسعار المواد المطلوب شرائها حسب المتوافر في السوق ، ويمكن أن تساعد إدارة المبيعات عن طريق الشراء بأرخص الأسعار وبأفضل الشروط لإمكان إعطاء الفرصة للمبيعات للتنافس في السوق .

#### إدارة المبيعات :

١ - يجب أن تقوم المبيعات بإخطار المشتريات برقم المبيعات المرتقة وكذا بالمواعيد المناسبة للتوريد مع تحديد مواصفات المواد المطلوبة وجودتها كذلك لإخطارها بالعقود التي ارتبطت بها إدارة المبيعات أو المزمع الارتباط بها وفيما إذا كان هناك سلع جديدة تزمع المبيعات توريدها .

٢ - من النواحي التي تقتضى تعاوناً تاماً بين الشراء والمبيعات عملية المبادلة وهي الشراء من عملاء المشروع الذين يشترون منه ، وسوف نعرض فيما بعد لهذا الموضوع .

٣ - قد تكون الوظائف الشراء والمبيعات في إدارة واحدة في بعض المشروعات التجارية التي تقتضى عملها سرعة الشراء أو الشراء بكميات صغيرة أو تغيير الأذواق بصفة مستمرة ( متاجر الأقسام ) .

#### ٤) الشراء والمخازن

من المعلوم أن صفة الشراء لا تنتهى إلا بتسليم البضاعة وخضوعها لقبولها ، وفي كثير من المشروعات تدخل عمليات التخزين ضمن مهام إدارة المشتريات

والمخازن وسواء ضمت الوظائف أم فصلت ، فإن العلاقة بينهما أساسها المسؤولية العامة عن توفير المواد ، وعندما تنضم الإدارتان معاً تصبح المسؤولية شراء وصرف المهمات وحفظها .

وهناك ظواهر معينة للعلاقة بين المشتريات والمخازن ، فالارتباط بين الاثنين كامل حيث أن المخزون يقل عند الصرف للادارات ويزيد عند شراء المواد والمهمات الجديدة كما أن خطط الشراء تعتمد على سجلات المخازن والاحصائيات من معدل السحب ، وتعاون الإدارتان للمحافظة على بقاء المخزون عند أدنى حد ممكن ، وكما هو معلوم فإن الموجودات بالمخازن تتعرض للتلف والبرار والتفادم والتعطل أو التفاعل أو فقدان قيمتها المادية أو الاقتصادية وذلك بالتخزين الطويل ، ولذا يجب أن تساهم وتعمل المشتريات على حماية الموجودات بالمخازن عن طريق التعاون وتنسيق الجهود بين الإثنين .

#### إدارة المخازن

١ - يجب أن تعد المخازن إدارة المشتريات بكل المعلومات والبيانات الأساسية عن الاستلام والتخزين والصرف مثل الأرصدة لكل المواد ومعدل السحب ومعدل الدوران والمواد المنصرفة والمواد تحت الصرف والمرتمعات ، وكذلك الحد الأعلى والأدنى ونقطة إعادة الطلب لكل مادة والتي تشترك الإدارتان في تحديدهم ، وفي حالة وجود قسم لمراقبة المخزون فإن كل ذلك يصبح من اختصاصه .

٢ - يجب أن تبلغ المشتريات بالأنواع والأصناف والكميات المنصرفة والقرض المستخدمة له حتى تتأكد المشتريات من أن أمر التوريد نفذت واستخدمت المواد في الأغراض التي اشترت من أجلها .

٣ - الإبلاغ عند المواد الراكدة وبطيئة الحركة حتى يمكن لإدارة المشتريات أن تنصرف فيها ، وكذا عن التلف والبرار .

٤ - إبلاغ المشتريات عند تنفيذ أوامر الشراء والاستلام .

### المشتريات :

١ - يجب على إدارة المشتريات أن تحيط المخازن علماً بأوامر الشراء الجديدة عند إصدارها ، وكذا مواعيد التسليم وبرامجها .

٢ - تعمل المشتريات على تأجيل الشراء في حالات احتمال انخفاض السعر أو زيادة الكميات المشتراة لاحتفال ارتفاع السعر ، وفي كلا الحالتين يجب إخطار المخازن بالقرار .

### ( ٥ ) الشراء والادارة المالية :

يلاحظ في طبيعة هذه العلاقة الآتي :

- كل عملية شراء تمثل مصروفاً أو ارتباطاً مالياً معيناً .

- كل عملية شراء ينتج عنها عدة عمليات محاسبية مثل مراجعة فواتير الموردين ودفع الثمن للموردين .

- هناك حالات شراء معينة تحتاج إلى ترتيبات خاصة سواء من حيث القيمة أو الائتمان مثل الاعتمادات الواسعة والمصروفات الكبيرة والمشتريات الحكومية .

- شراء المعدات الرأسمالية يحتاج إلى تدفق نقدي خارج من المشروع لا بد من توفير المبالغ اللازمة له ، ويلزم لهذا النوع من المشتريات تعاون أكثر من جهات المشروع ، من ضمنها الشراء والادارة المالية والانتاج .

- لا بد من ارتباط المخازن والسجلات المستخدمة في إجراءات الشراء مع الطرق المحاسبية المتبعة في المنشأة .

### الادارة المالية والحسابات :

١ - يجب أن تهتم بمعرفة خطط وبرامج الشراء التي تمثل بالنسبة لها ، مصروفاً مالياً والتزاماً يجب دفعه في مواعيد محددة .

١٧- يجب أن تتم برامج الشراء وفقاً للموارد المالية المتاحة والالتزامات، وعلى الإدارة المالية مراقبة ومراجعة ذلك مع إدارة المشتريات .

٣ - يجب أن تراجع المواد الواردة قبل الصرف، والمطلوب من الإدارة المالية أن تتم هذه العملية بالسرعة الكافية ليتمكن الحصول على خصم تعجيل الدفع من ناحية ، والمحافظة على العلاقات الطيبة مع الموردين .

### المشتريات :

١ - يجب على إدارة المشتريات معرفة الحدود المالية للشراء ليتمكن وضع برنامج الشراء على أساسه، وبما لا يؤدي إلى تخطي هذه الحدود والوقوع في مشكلة انتهاء الاعتمادات المالية .

٢ - بعض العقود والاتفاقات والصفقات التي تقوم بها المشتريات تعرض على الإدارة المالية لتنسيق العمل مثل الشراء بكميات أكبر من الحاجة لاحتمال زيادة المبيعات أو ارتفاع الأسعار ، وكذا الاضطرار لشراء أجهزة تكلف كثيراً ولم تكن ضمن برنامج الشراء أو المشتريات والتي تؤثر على الرصيد النقدي للمشروع وعلى العكس من ذلك فإن المشتريات تعمل على تخفيض قيمة المشتريات في حالة ما إذا واجهت المشروع ظروفاً صعبة ويمكن ذلك عن طريق استئجار بعض العدد والآلات بدلاً من شرائها .

٣ - يجب على إدارة المشتريات الإسراع في إجراءات الاستلام والفحص ومراجعة فواتير الموردين على هذه التقارير وأوامر الشراء أو التوريد حتى يمكن صرف القيمة المستحقة للمورد بما يؤدي إلى الحصول على خصم تعجيل الدفع، ويلاحظ أن المشتريات قد تقوم بجزء من هذه العملية أو قد تقوم بها كلها .

٤ - يجب على المشتريات أن ترسل صورة من كل أمر توريد (شراء) إلى الإدارة المالية ، وفي حالة تعذر ذلك فيرسل تقريراً مسبقاً عن برنامج الشراء حتى يكون لدى الإدارة المالية الفرصة لدفع المستحقات للموردين .

## ٦ - المشتريات وإدارة الإنشاءات .

إدارة الصيانة أو الإنشاءات هي التي تتولى أعمال الإنشاءات الجديدة بالمشروع والصيانة بالنسبة للوحدات الموجودة ، وقد يقوم بهذه العمليات مقاول خارجي موثوقاً به .

هناك علاقة بين المشتريات وهذه الإدارة ، وفي حالة قيام مقاول بالعمل فإن المشتريات يكون من مسؤوليتها المعاونة في عملية الاتصالات بالمقاولين ثم إجراء المفاوضة معهم للوصول إلى أحسن شروط ، وأخيراً التعاقد مع مقاول واحد أو عدة مقاولون .

أما مسؤولية المشتريات بالنسبة لإدارة الإنشاءات فهي شراء مستلزمات الإنشاء المطلوبة وتسليمها للإدارة في المواقع المحددة في المواعيد المطلوبة وبعد انتهاء العملية الإنشائية فإن من مسؤولية إدارة المشتريات التصرف في البواقي والمواد المختلفة .

ويجب على إدارة المشتريات تقديم الخبرة لإدارة الإنشاءات فيما يختص بمزايا وعيوب العقود العامة والعقود المنفصلة ، وكذا تقسيم العمل إلى مقاولات وعقود مختلفة وتنظيم التكوين لمواقع الإنشاءات وتوفير المطلوبات سواء باستخدام الموجود أو استكمال النقص من الخارج ثم متابعة أوامر التوريد الخاصة بالإنشاءات .

## حالة (١) عملية رقم (٧)

الشركة المتحدة لصنوعات البلاستيك

علاقة ادارة الحركة باداة المشتريات

أنشئت الشركة المتحدة لصنوعات البلاستيك في عام ١٩٥٨ . المصنع الرئيسي بشبرا الخيمة ويختص ببعض أنواع الصناعات ، وللشركة ثلاثة فروع أخرى الأولى في الجيزة ، والثاني في إماميه ، والثالث في بنها ومنتجات كل مصنع تختلف عن منتجات باقي المصانع . عند بداية الإنشاء كان كل مصنع يشتري احتياجاته الخاصة تحت إشراف مدير الإنتاج الذي كان يشرف في الوقت نفسه على شئون النقل الداخلي والخارجي المتصلة بنشاط مصنعه .

في عام ١٩٦٤ تبينت بعض الصعوبات نتيجة ذلك التنظيم الذي عدل إلى نظام مركزيه كامله بالنسبة للمشتريات التي اختصت بها إدارة مستقلة ملحقة بالمركز الرئيسي ، كما أنشئت إدارة أخرى متخصصة ( للحركة ) تشرف على نشاط المصانع المختلفة .

وكانت إدارة المشتريات المركزية تتلقى فواتير الشحنات الواردة وفواتير ( التولون ) وكانت تبعث بالآخيرة لإدارة الحركة للراجعة وتخليص البضائع ثم نقل كل شحنة للمصنع المختصة له . كذلك كانت تختص إدارة الحركة بنقل منتجات المصانع المختلفة لمصالح العرض وفروع البيع ومراكز الوكلاء في القاهرة والاسكندرية ومدن الدلتا وبعض محافظات الوجهة قبل .

---

(١) الدكتور إبراهيم هميس الدكتور محمد سالم . مرجع سبق ذكره



وكان لكل مصنع مدير محلي للحركة يؤدي الواجبات المطلوبة منه بالتعاون مع مدير الحركة المركزي الذي يقوم بوضع السياسات ويشرف على تنفيذها.. وكان كل مدير محلي يرسل تقاريره دورية للمدير المركزي بملاحظاته واقتراحاته ويرجع إليه في مختلف الشئون قبل البت النهائي فيها . ولم يكن النظام بهذا الشكل يحقق المرونة الوجيهة لمواجهة المشكلات والمسائل الطارئة مما أدى إلى سوء إدارة الحركة وترتب على ذلك تراكم السلع والمنتجات بسبب البطء الشديد في عمليات النقل وأثر ذلك على كفاية النشاط العام للإنتاج والتوزيع .

وفي عام ١٩٧١، تغيرت إدارة الشركة القديمة وحلت محلها إدارة جديدة وتقرر إعادة تنظيم الشركة بطريقة شاملة تحقق أهداف الإدارة الجديدة وبمقتضى التنظيم الجديد وضعت معظم الإدارات الوظيفية التي كانت موجودة في التنظيم القديم مثل الإدارة للقانونية وإدارة البحوث والإعلان والمشتريات والحركة ضمن مجموعة الخدمات العامة وألحقت بالمركز الرئيس للشركة وكان لكل مصنع مطلق الحرية في الاستعانة بخدمات هذه الإدارات من عدمه ، بمعنى أن المصنع يقوم بنفسه بأداء الخدمة المطلوبة إذا كان يعتقد أنه قادر على أدائها بدرجة عالية من الكفاية ويمكنه تبعاً لذلك تحقيق وفور أكبر لا يمكن تحقيقها فيما لو اعتمد على إحدى إدارات الخدمات العامة سائلة الذكر .

ومن الواضح أن التنظيم المذكور يشجع مديري المصانع الإنتاجية المختلفة على تعيين مديريين محليين للشراء والحركة وغيرهم ومنحهم سلطات واسعة تمكنهم من عدم الرجوع للإدارات العامة بالمركز الرئيس على أن هدف الإدارة من إقرار مثل هذا التنظيم كان حيث لإدارات الخدمات العامة على العلو بمستوى كفايتهم إلى الدرجة التي لا يمكن معها للمصانع الإنتاجية إغفال أهميتها وصح من العسير عليها عدم الاستعانة بالخدمات التي تديرها .

وكان من المفروض أن يتولى مدير الشراء المحلي الحصول على الاحتياجات

الخاصة للمصنع من الموردين المحليين في المنطقة التي يوجد بها، كما كان المفروض أن يقدم طلبات الشراء للموردين الذين تتقدمهم إدارة المشتريات في المركز الرئيسي بموجب عقود مفتوحة لتوريد المواد الخامات اللازمة للصانع المختلف. كذلك كان لمدير الإدارة العامة للمشتريات أن يبدى رأيه في سياسات الشراء المحلية واقترح ما يعتقد بمزاياه لكن الرأي الأخير كان لمدير المصنع المحلي قبول ما يراه ملائماً من عدمه. وكان الأمل معقوداً على سيادة روح التعاقد بين المصانع المحلية والإدارات العامة في تطبيق السياسات التي تعود بالصالح العام على الشركة.

وبالنسبة لإدارة الحركة كان المفروض أن يقوم المدير المحلي للحركة بجميع الواجبات التي من شأنها تسهيل عمليات النقل الداخلي والخارجي للمصنع أمام مدير الإدارة العامة للحركة بالمركز الرئيسي فكان يقترح السياسات التي يمكن لمدير الحركة المحلي اتباعها لتحسين الخدمة. غير أن الرأي الأخير في الموافقة على الاقتراحات من عدمه كان من سلطة المدير المحلي للمصنع الذي كانت له السلطة الكاملة في شئون الحركة والمشتريات والخدمات الأخرى.

وفي خلال السنة الأولى من تنفيذ التنظيم الجديد أثبتت التجربة نجاح كبير في مجال المشتريات حيث انخفضت تكلفة خدمة المشتريات بحوالي ٣٠٪ عما كانت عليه كما انخفضت مقادير المخزون من الخامات والمواد الأولية بنسبة عالية مما أدى إلى وفورات واضحة.

غير أن النظام لم ينجح بدرجة ماثلة في مجال إدارة الحركة، وأظهرت التجربة عدم تحقيق أي وفرة فيما يتعلق بتكلفة خدمة الحركة. يضاف إلى ذلك عدم تحقيق المرونة الواجبة في عمليات النقل لمواجهة مطالب التنظيم الجديد. لقد حاولت الإدارة العامة للحركة أن تجعل لعملها صفة المركزية بدلاً من

تشجيع المديرين المحليين على ممارسة السلطات اللازمة لرفع كفاية الخدمة بالنسبة للعمليات التي كان في إمكانهم الحصول من ورائها على وفورات اقتصادية واضحة بالإضافة إلى الكسب الفني المترتب على كفاية الخدمة. وفيما يلي بعض العيوب التي شابت تنظيم إدارة الحركة وأدت إلى ما أدت إليه من خسائر :

- ١ - عدم المقدرة على الحصول على أسعار مجزية للشحنات بصفة عامة
- ٢ - عدم الاستفادة الواجبة من الأسعار المجزية المعروضة .
- ٣ - لم تكن اللوريات في معظم الأحوال تحمل الشحنات كاملة .
- ٤ - الفشل في تحقيق التعاون الواجب والتنسيق الضروري مع الخدمات الأخرى .

وإزاء ذلك قرر المديرون دراسة مشكلة إدارة الحركة بالشركة للوقوف على مدى أهمية هذه الخدمة بالنسبة لأعمال المنشأة ، وهل تستوجب أهميتها للشركة إنشاء إدارة مستقلة لها أو ضم اختصاصها لإحدى الإدارات الأخرى ، وما هي الإدارة التي تضم ذلك الاختصاص إذا تقرر عدم إنشاء إدارة مستقلة ، وما هي الأسباب الداعية لذلك .

واقترح بعض المديرين ضم اختصاصات إدارة الحركة لإدارة المشتريات بالنظر للعلاقة الوثيقة بين الإدارتين ونظراً لما يؤدي إليه ذلك الإجراء من وفور اقتصادية ملموسة بالإضافة إلى المرونة التي تتحقق في خدمة النقل ذاتها . وتشكلت لجنة لدراسة الاقتراح ضمت المدير العام للشركة كما ضمت المدير العام للمشتريات والمدير العام للحركة ، واستعرضت اللجنة جوانب الموضوع المختلفة وتبين لها أن تكلفة النقل بالمنشأة تستغرق ما يوازي ١٠٪ من عمل الإنفاق العام كما تبين أن ٣٥٪ من تكلفة النقل ( ٢ - ٥ مشريات )

تصرف في وجوه النقل الداخلي للمصانع ، و ٦٥٪ في وجوه النقل الخارجي .

وأُسفرت دراسات اللجنة عن اقتناعها بأن خدمة النقل بالشركة يجب أن تكون خدمة لا مركزية وإن كان من الضروري في نفس الوقت وجود نوع من الرقابة المركزية . ومن مبررات ذلك :

١ - من الصعب على مديري الشراء المحليين الاتصال بإدارة مركزية للحركة لمراجعة عمليات النقل المرتبطة بعمليات الشراء المحلية . فثل هذا الإجراء يقترن بالتعقيد ويؤدي إلى تعطيل العمل .

٢ - نفس الصعوبة تقترن بعمليات النقل الخاصة بالمبيعات .

٣ - الرقابة المركزية مع كل ذلك ضرورة لتنسيق الاتصال مع أمناء النقل وتوحيد سياسات النقل التي تحقق وفور اقتصادية .

أما الأسباب التي دعت للتفكير في إشراف المدير العام للمشتريات على شئون الحركة فأساسها النجاح الكبير الذي حققته فكرة لامركزية الشراء المحلي ، والاعتقاد بإمكان تحقيق خفض ملموس في تكافة المصاريف الثابتة نتيجة لذلك العزم .

غير أن المدير العام للحركة أشار بضرورة بقاء وظيفة الحركة كخدمة عامة تشرف عليها إدارة متخصصة مستقلة وعارض ضم اختصاصاتها لإدارة المشتريات أو أية إدارة أخرى . وأوضح الأسباب التي بنى عليها حكمه وتلخص في أن الحركة وظيفة متخصصة تتطلب الإشراف المستقل لاصحابها بأنشطة معظم الإدارات مما يستوجب عدم تبعيتها لأية إدارة أخرى . وقد أوضع المدير العام للحركة ما حققته إدارته من مميزات في اتصالها خارج

المنشأة وداخلها نتيجة لما كانت تتمتع به من استقلال ، كما أوضح أنه  
ما لم تكن إدارة الحركة مستقلة عن أى تبعية لإدارة أخرى فإن الشركة  
سوف تفقد الميزات المرجوة من وجود خدمة ذات كفاية للحركة .

هل تعتقد بأرجحية رأى القائل بضم إدارة الحركة في الشركة المتحدة

---

للمصنوعات البلاستيك للبدير العام للمشتريات .



## الفصل الثالث

### طرق وإجراءات الشراء (١)

طرق الشراء هي الوسائل التي تستخدمها لإدارة المشتريات للحصول على عروض وشروط وأسماء الموردين المختلفين للمقارنة بينها تمهيدا للتعاقد وإصدار أمر التوريد وذلك في سبيل الحصول على الاحتياجات بأفضل الشروط الممكنة. ومن ثم تختلف الطريقة التي تتبعها المنشأة حسب نوع وطبيعة وكمية المواد المشتراة. وحسب قيمة هذه المواد ثم حسب المصادر التي تتوافر لديها هذه المواد والمطلوب الاتصال بها وأفضل الطرق للاتصال بها وأخيراً الظروف المحيطة بعملية الشراء ومدى توفر المواد من عدمه. والمشاكل والعوامل المؤثرة في مهمة توفير هذه المواد وبالتالي أيضاً تختلف طرق الشراء من منشأة لأخرى لنفس الأسباب السابقة ولغيرها، لعل أبرزها حجم المنشأة وشكلها القانوني وهل هي منشأة فردية أو من شركات الأشخاص أو شركات الأموال وهل هي من منشآت القطاع الخاص أو القطاع العام.

فمنشآت وشركات القطاع العام والوزارات والمصالح الحكومية تخضع للوائح شراء معينة ومحددة وهي المناقصة والممارسة والشراء أو الأمر المباشر، وتحدد اللائحة أو القانون أن الأصل هو المناقصة ثم تحدد الأحوال التي يمكن اللجوء فيها إلى الممارسة وإلى الشراء المباشر كما تحدد الخطوات والإجراءات التي يتحتم اتباعها في كل طريقة حيث الهدف أيضاً إيجاد حدود

---

(١) اعتمد المؤلف في كتابته لهذا الفصل على دراساته السابقة واتصالاته بالوزارات والهيئات المصرية ثم لائحة المشتريات الحكومية.

ولإطار يمكن معه الاطمئنان - من وجهة نظر المشرع - إلى الاجراءات والسلوك الثرائى وتحقيق الرقابة الواجبة وإمكانية تحقيق هذه الرقابة من قبل الأجهزة الرقابية في الدولة .

أما المنشآت الفردية أو شركات الأفراد فقد يتم الشراء دون التقيد بكثير من إجراءات وبند وطرق ولوائح الشراء التى يتحتم على القطاع العام اتباعها حيث الحاجة لاتدعو إلى ذلك لأن المسئولين عن الشراء فى تلك الشركات هم أصحابها أو من ينوب عنهم ولكن تحت إشرافهم المباشر وتحت علمهم ، حيث يكون الأصل فى الشراء هو الاتصال الشخصى والشراء المباشر . إلا أنه مع ذلك نجد أن بعض شركات الأفراد تستفيد من طريقة المناقصة وإجراءاتها وتلجأ إليها فى حدود معينة وتضع لنفسها لائحة الشراء للسير بموجبها وإن كانت لا تتقيد كثيراً ببعض مفردات لوائح وإجراءات الشراء التى يتحتم السير بمقتضاها فى منشآت القطاع العام ، هذا وإن كانت لوائح الشراء بالقطاع العام تجيز لها عدم التقيد بالمناقصة واللجوء إلى التفاوض والشراء المباشر فى أحوال معينة كما سنرى .

أما فى شركات الأموال الخاصة حيث تتميز بالحجم الكبير واتساع نشاطها وكبر حجم مشروعاتها وابتماد الإدارة عن الملكية فالتنا نجد أن هذه الشركات تضع لنفسها لوائح وطرق وإجراءات للشراء تسير عليها وإن كانت تختلف فى حدودها وبندوها من شركة لأخرى .

وبناء على ما تقدم فالتنا نجد - وكما سيتضح بتفصيل أكثر بعد قليل - أن عملية الشراء وخاصة فى المنشآت المتوسطة والكبيرة لا بد أن يكون لها نظام وطرقاً محددة ولكل طريقة إجراءاتها المحددة والمنصوص عليها ولكل طريقة حدوداً لاستعمالها وشروطاً لاستخدامها ، وتقدر بذلك لائحة تنظيمية تحدد طرق الشراء وإجراءاته ، وأيضاً السلطات الإدارية المختلفة التى تملك الإذن بالشراء بطريقة معينة اعتماداً منهم من إجراءات تنفيذية قبل إصدار أمر التوريد .



وفي حديث لاحق سوف نتحدث عن سياسات الشراء المختلفة والبدائل المختلفة لتلك السياسات وأنه على كل شركة أن تختار من بينها بعد تحليل ودراسة في ضوء أهدافها المقررة ، ومن ثم توضيح الطرق والوسائل والإجراءات في ظل تلك السياسات وبما يخدم الأهداف المقررة . وبالتالي فإننا نجد أن وظيفة الشراء كغيرها من الوظائف الرئيسية للشروع تخضع للتخطيط والإدارة العلمية السليمة ، فهي تحكمها أهداف وسياسات ونظم وطرق وإجراءات معينة تقترح بواسطة إدارة المشتريات وتشارك في وضعها المستويات الإدارية المختلفة. وتعتمد بواسطة الإدارة العليا للمنشأة ، وعليه فهي صورة من صور التخطيط في المشروع ، والواجب يحتم الدراسة والقدرة عند وضع تلك السياسات والقواعد ثم للنظم والطرق والإجراءات ثم مراقبتها وتقييمها عند التطبيق العملي والاطمئنان إلى استمرار ملاءمتها للظروف وإجراء أى تعديل في الوقت المناسب .

وفيما يلي نلقى الضوء على طرائق الشراء المختلفة في القطاع العام ثم في القطاع الخاص، إلا أننا نشير إلى أن تلك الطرق والإجراءات تحكمها الناحية العملية بشكل واضح بحيث أن ممارستها والاحتكاك بها عملياً يفيد الدارس أكثر من مجرد القراءة النظرية لها حيث تتضمن العديد من التفاصيل العملية والمشاكل العملية عند التطبيق والتي تختلف من قطاع لآخر ، ومن منشأة لأخرى ، ومن ثم فإننا هنا نكتفي بإعطاء فكرة عامة عن مفهوم كل طريقة والإطار العام الذي يحكمها ، ويمكن للدارس أن يطلع على لائحة الشراء الحكومية وعلى بعض لوائح الشراء في بعض منشآت القطاع العام والخاص.

طريق الشراء في القطاع العام:

#### ١ - المناقصة العامة :

وفيها يتم إعداد المواصفات المطلوبة تفصيلاً دون الإشارة إلى ماركة أو نوع معين ، ثم تجهيز شروط المناقصة وتضمن بيان ما يهيم المورد من البنود الواردة

بنظام المشتريات الذي يحكم عمليات الشراء بالشركة كالتأنيات وشروط التوريد وغرامات التأخير وما يتخذ ضد المورد في حالة التأخير عن التوريد.

— يتم النشر عن المناقصة العامة في الصحف ويحدد في الإعلان موضوع الشراء وموعد ومكان فتح المظاريف وآخر موعد لتقديم العطاءات (١٠ أيام على الأقل من الإعلان الأول في الجرائد).

— يدفع مقدم العطاء تأمين ابتدائي  $\frac{1}{2}$  وفي حالة رسوم العطاء يكمل إلى التأمين النهائي  $\frac{1}{10}$ .

— تحدد أقل مهلة لسريان العطاء تبدأ اعتباراً من تاريخ فتح المظاريف.

— يجب على مقدم العطاء أن يوضع كافة البيانات والأسعار كتابةً وأرقاماً وأن يوقع عليه مقدمة داخل مظروف مغلق بالشمع الأحمر ويضعه داخل صندوق العطاءات أو يرسله بالبريد المسجل.

#### لجنة فتح المظاريف :

وتقوم في الموعد المحدد بالإعلان بالإجماع وفتح صندوق العطاءات والتوقيع على المظاريف قبل فتحها ثم فتح المظاريف وتعطى أرقاماً متسلسلة ويوقع عليها من اللجنة ثم يحضر محضر لجنة الفتح ويدون به العطاءات وإجمالي قيمتها والتأمين المسدد، ويقرأ رئيس اللجنة على الموردين الحاضرين الأسعار الواردة بالعطاءات.

— توقيع اللجنة على القطاعات الواردة داخل المظاريف وبلزم أن تنهى اللجنة كافة أعمالها في نفس الجلسة.

وبعد ذلك تفرغ العطاءات في كشف بعد مراجعتها وتكون نتيجة ذلك تحديد قيمة العطاء وترتيبه. وتكون لجنة فتح المظاريف عادة من رئيس إدارة المشتريات رئيساً ومندوبين عن كل من الجهات الآتية : مراجعة الحسابات - الإدارة المالية - الإدارة القانونية إذا زادت القيمة عن حدود معينة.

### لجنة البت :

يسلم ملف المناقصة وكشف التفريغ مرفق به العطاءات إلى لجنة البت التي تشكل عادة من قسم المشتريات (أو مدير الإدارة) ومندوب قسم الشراء المختص ومندوبين عن الجهات الآتية : الإدارة المالية والإدارة القانونية إذا زادت عن حد معين ، ومندوب الجهة الطالبة إذا لزم الأمر .

وتقوم لجنة البت باختيار العطاء المناسب أو مفاوضة أحد مقدمي العطاءات إذا كان السعر مناسباً والشروط غير مناسبة بفرض التنازل عن بعض التحفظات أو النظر في إبعاد أحد العطاءات بقرار مسبب ، أو النظر في طلب مقدم العطاء تصحيح عطائه لوقوع خطأ مادي في كتابته أو النظر في العطاءات بشرط مقدموها استلام دفعة مقدمة مع احتساب فوائد على الدفع المقدمة عند المقارنة بين العطاءات .

ومن ذلك يبين أن لجنة البت تتولى تحديد أنسب عطاء وتحرر محضراً بالمناقشات التي تدور والتوصيات التي تراها وترفع للاعتماد من المدير المختص فإذا اعترض على توصيات لجنة البت أعيدت إليها لإعادة النظر فإذا أصرت على رأيها عرض الموضوع على سلطة عليا للفصل ، ويكون القرار في ذلك نهائياً ، وإذا اختلف أعضاء لجنة البت في الرأي ثبت ذلك في محضر اللجنة ويكون الفصل في ذلك للسلطة التي لها حق اعتماد المناقصة .

### ٢ - المناقصة المحدودة :

يقصد بالمناقصة المحدودة تلك التي تقتصر على بيوت تجارية محلية أو خارجية تتميز بالسمعة الحسنة والكفاية من النواحي الفنية والمالية وتكون مسجلة في سجل الموردين ، ويسرى على المناقصة المحدودة جميع القواعد والاجراءات المقررة في شأن المناقصة العامة فيما عدا النشر في الجرائد ويستعاض عنه بخطابات ترسل للموردين قبل موعد فتح المظاريف بأسبوع على الأقل .

### ٣ - الممارسة :

المقصود بالممارسة هو استدعاء الموردين ومناقشتهم بالمواجهة في الأسعار التي تقدم منهم بقصد إيجاد روح المنافسة بينهم للوصول إلى أحسن سعر ممكن للشراء . كما تنبع في الحالات التي يكون فيها الشراء بطريق المناقضا غير ذي جدوى من حيث طول الاجراءات أو عدم فاعليتها .

ويتولى الممارسة لجنة تشكل بقرار من المدير المختصة بسند رئاسي إلى موظف متناسب وظيفته وخبرته مع أهمية الصفقة ونوعها بالاشتراك مع مندوب الادارة المالية ومندوب مشئون القانونية إذا زادت القيمة عن ٥ معين، ومندوب من الادارة المختصة أو الجهة الطالبة إذا لزم الأمر، ويجوز الشراء بالممارسة في الحالات الآتية :

- ١ - المهمات التي لا يمكن تحديدها بمواصفات دقيقة .
- ٢ - المهمات كبيرة القيمة المطلوبة بصفة عامة عاجلة ويؤدي تأخير شرائها إلى تعطيل العمل .
- ٣ - المهمات التي لم يقدم عنها أسعار المناقصة أو قدم عنها أسعار غير مقبولة وأن الحاجة إليها لا تسمح بإعادة طرحها في مناقصة .
- ٤ - الأعمال الفنية المرغوب لإجرائها بمعرفة فنيين أو أخصائيين .
- ٥ - المهمات المسعرة بقصد محاولة الحصول على خصم يعادل جزء من عملية المورد .
- ٦ - التوريدات ومقاولات الأعمال التي تقتضى مصلحة المنشأ إتباعها بطريقة غير علنية .

وتحصل اللجنة على إقرارات موقعة من الموردين الذين تم ممارستهم بوضع عليها اسم المورد وعنوانه والسعر وتوقيعه، وإيضاح أن السعر النهائي ومن الجائز أن تنتقل اللجنة إلى مقرر عمل الموردين لممارستهم، وتسرى على الممارسة شروط المناقصة العامة فيما لم يرد بشأنه نص .

#### ٤ - الأمر المباشر :

وهنا يمكن لإدارة المشتريات الاتصال بالشخص والشراء مباشرة من أى مصدر تختاره أو تراه مناسباً . وقد يحصل مندوب المشتريات على عروض من الموردين يوضع عليها سعر المهمات المطلوب شرائها ويفضل ألا يقل عدد العروض عن ٣ مثلاً حيث يتم مقارنة الأسعار الواردة في هذه العروض مع الأسعار السابق الشراء بها وتحديد أنسب سعر مقدم للشراء المباشر منه ويجوز الشراء بالأمر المباشر في الحالات الآتية :

(١) إذا كانت الأصناف محتكر صنعها أو استيرادها أو أنها لا توجد إلا لدى شخص بذاته .

(٢) المهمات العاجلة وحالة الضرورة القصوى .

(٣) المهمات زهيدة القيمة .

(٤) المهمات التي وصل مخزونها إلى حد الخطر .

(٥) المهمات المستحقة لاختبارها وتجربتها .

(٦) التوريدات والمقاولات التي تقتضى مصلحة المنشأة إتمامها بطريقة علنية .

(٧) المهمات المسعرة .

(٨) المهمات التي تقتصر شرائها بهذه الطريقة بقرار مسبب .

وتقوم إدارة المشتريات باتخاذ أحد طرق الشراء الأربعة المذكورة طبقاً لطبيعة وظروف وقيمة المهمات المطلوبة ، وذلك لقصد تحديد المورد الذي يمكن الشراء منه بأحسن الأسعار .

#### طرق الشراء في القطاع الخاص :

وهذه الطرق تعتمد أساساً على المفاوضات ثم التعاقد ، ويتم ذلك عن طريق الاتصال الشخصي أو بالمراسلات أو بالطريقتين معاً ، وهذه الوسائل الأكثر شيوعاً في شركات القطاع الخاص ، ولكن هذا لا يعنى كما سبق أن

ذكرنا أن القطاع الخاص لا يستفيد أحياناً من الطرق المتبعة في القطاع العام ، حيث من الجائز أن تتعامل بعض شركات القطاع الخاص ببعض تلك الطرق وخاصة الشركات الكبيرة والتي تنص لامتثالها على ذلك ، والعكس أيضاً صحيح في بعض الأحوال ، كما أن هناك اختلاف آخر وهو يتعلق بالصورة التي يتم على أساسها التعاقد . ففي القطاع العام نجد أن الصورة الغالبة هو أن يتم التعاقد على « محرر » واحد متضمناً الشروط ويوقع عليه الطرفين ، بينما في القطاع الخاص لا يشترط ذلك ، ففي كثير من الأحوال يتم « إيجاب » البائع على « محرر » ، خلاف المحرر الذي يحمل « قبول » المشتري ، حيث لإيجاب البائع هنا يعني موافقته لبيع صفقة معينة بأسعار وشروط معينة ، وقبول المشتري يعني القبول القانوني اللازم لإتمام التعاقد . لذا قد يتم الإيجاب والقبول ههنا أو بالبرق أو بالتليفون .

## مختارات من قانون لائحة المشتريات الحكومية

سوف نعرض في هذا الجزء القانون رقم ٢٣٦ لسنة ١٩٥٤ بتنظيم المناقصات والمزايدات ، ويتكون من ١٦ مادة ، وهو الذي يضع الإطار العام لسياسات وطرق وإجراءات الشراء في الوزارات والمصالح العامة الحكومية ، وهو القانون السارى حتى الآن . ولذلك سوف نعرض جميع مواد .

وفي عام ١٩٥٧ صدر القرار رقم ٤٢ لسنة ١٩٥٧ بشأن لائحة المناقصات والمزايدات الحكومية ، وهو عبارة عن اللائحة التنفيذية التفصيلية والتوضيحية للقانون السابق ، ومن ثم جاءت في ١٦١ مادة ، مصنفه كما يلي :

— أحكام عامة في المشتريات :

ثم القسم الأول : ويتناول المناقصة العامة

وهذا القسم . عبارة عن أربعة أبواب ، هي :

الباب الأول : في إجراءات المناقصات العامة

الباب الثاني : في الاشتراطات العامة ( الشروط والتأمينات )

الباب الثالث : في إجراءات التعاقد ( فتح المظاريف والبت في العطاءات ) .

الباب الرابع : في إجراءات تنفيذ العقود .

القسم الثاني : ويتناول طرق الشراء الأخرى

وهو عبارة عن ثلاثة أبواب ، كما يلي :

الباب الأول : في المناقصة المحلية

الباب الثاني : في الشراء أو إجراء الأعمال بدون مناقصة

الباب الثالث : في إجراءات التعاقد بالممارسة

القسم الثالث : ويتناول إجراءات تسلم الأصناف

القسم الرابع : ويتناول إجراءات وشروط بيع الأصناف والمتخلفات

هذا وسوف نعرض هنا عدداً كافياً من المواد الهامة في هذه اللائحة بحيث يمكن أن تعطى صورة واضحة عن نظام المشتريات الحكومية علماً بأن معظم مواد هذه اللائحة متبعة في شركات القطاع العام إن لم تكن جميعها، وأن الفرق الاساسى هو في الحدود والمخصصات المالية وسلطات الاعتماد حيث أن هذه اللائحة جاءت شاملة وعميقة وقادرة أن تصون حقوق الوزارة أو الشركة المشتريّة وحقوق الغير، كما أنها قادرة أن تساهم في تحقيق الكثير من أهداف إدارة المشتريات ولكن تصبح العبرة في أسلوب التطبيق ومرونته وقدرته على هذه المرونة حيث — وفي الحقيقة — وفرت هذه اللائحة في بعض بنودها الرئيسية عدداً من مجالات المرونة، ومن ثم تصبح العبرة — كما أشرنا — بمن يستخدم اللائحة وثقته من نفسه ومقدار فهمه لهذه اللائحة وممارستها وقدرته على استخدام تلك الرخص، وهذا هو رأينا.

#### قانون رقم ٣٣٦ لسنة ١٩٥٤

##### بتنظيم المناقصات والمزايدات

مادة ١ — يكون شراء جميع الأصناف والمهمات اللازمة للوزارات والمصالح العامة عن طريق مناقصات عامة يعلن عنها.

وبحوز عند الضرورة أن يكون الشراء عن طريق مناقصات محلية فيما لا يزيد قيمته على ٥٠٠٠ جنيه (خمسة آلاف جنيه)، أو بدون مناقصات فيما لا يزيد قيمته على ٢٠٠ جنيه (مائتي جنيه) بالنسبة للمشتريات العادية و ٢٠٠٠ جنيه (ألفي جنيه) بالنسبة لشراء الأصناف المحتكرة من شركات في الخارج ليس لها وكلاء في مصر.

أما في وزارة الحربية فيكون الشراء الذي تدعى الضرورة لإجرائه بمناقصات محلية أو بدون مناقصات خاضعة للشروط والحدود التي يقرها مجلس الوزراء. وبحوز لوزير التموين في حالات الضرورة شراء مواد التموين اللازمة لحاجة



البلاد ونقلها بمناقصات محلية أو بدون مناقصات وذلك بمرافقة مجلس الوزراء في كل حالة وطبقاً لما تقرره من شروط (١) .

كما يجوز لوزير التكوين بالشروط التي يقررها فتح مستودعات لبيع الدقيق بالجملة بالبلاد التي في حاجة إلى الدقيق بدون مناقصات أو بمزايدات (٢) .

مادة ١ مكرراً - (٣) استثناء من حكم المادة الأولى يكون شراء الأصناف والمهمات اللازمة للوزارات والمصالح العامة والهيئات والمؤسسات العامة والتي تستورد من الخارج ، عن طريق الشركات الحكومية المتخصصة باستيرادها دون إجراء مناقصة إلا إذا وجدت أكثر من شركة حكومية متخصصة فتكون المناقصة محدودة بين هذه الشركات .

ولا يسرى هذا الحكم على المصالح والهيئات العامة التي تستورد الأصناف والمهمات اللازمة لها من الخارج عن طريقها مباشرة .

مادة ٢ - يجب أن يسبق قرار اللجنة المختصة بإبرام العقود - فيما يجب أن يتم منها عن طريق المناقصات العامة وفقاً لأحكام المادة السابقة ، أن تتولى فحص العطاءات إذا تمت بطريق المظاريف - لجنتان تقوم إحداها بفتح المظاريف وتقوم الثانية بالبت في هذه العطاءات . وتمثل « وزارة المالية والاقتصاد » بمن تفيه عنها في لجنة البت إذا زادت قيمة المناقصات على ٢٠.٠٠٠ جنيه ( عشرين ألف جنيه ) .

ويجب أن يشارك في عضوية لجنة البت موظف من قسم الرأى بمجلس الدولة يختاره رئيس الشعبة المختصة متى زادت المناقصة على ٢٠.٠٠٠ جنيه ( مائتي ألف جنيه ) .

ولا يكون انعقاد لجنة البت صحيحاً إلا بحضور العضوين المشار إليهما في الحدود المقررة في هذه المادة .

(١) الفقرة الرابعة من المادة الأولى مضافة بالقانون رقم ٦٢ لسنة ١٩٥٦ .

(٢) الفقرة الخامسة من المادة الأولى مضافة بالقانون رقم ٢٨ لسنة ١٩٥٨ .

(٣) المادة ١ مكرراً مضافة بالقانون رقم ١٠٨ لسنة ١٩٦١ .

مادة ٣ — تعرض العطاءات على لجنة البت مشفوعة بملاحظات ربه المصلحة أو الفرع المختص ويجب أن تتضمن هذه الملاحظات إبداء الرا في أصحاب العطاءات من حيث كفايتهم المالية والفنية وحسن السمعة .

وإذا رأى استبعاد عطاء أو أكثر يجب أن يكون رأيه مسبياً ، كما يجب أن يكون قرار اللجنة بالاستبعاد مسبياً إذا كان العطاء المستبعد هو أقل عطا

مادة ٤ — لا يجوز بعد فتح المظاريف الدخول في مفاوضة مع أحد ، مقدمى العطاءات في شأن تعديل عطائه ، ومع ذلك إذا كان العطاء الأقل مقترناً بتحفظات أو تحفظات وكان أقل عطاء غير المقترن بشئ من ذلك ز قيمته الرقمية كثيراً على العطاء المقترن بتحفظات ، جاز التفاوض مع مقد أقل عطاء مقترن بتحفظات لينزل عن كل تحفظاته أو بعضها بما يجعل عطاء متفقاً مع شروط المناقصة بقدر الإمكان ، وبما لا يدع مجالاً للشك في أ أصلح من العطاء الأقل غير المقترن بأى تحفظ ، فإذا رفض فيجوز التفاوض مع من يليه بحيث لا تجرى مفاوضة في التعديل مع صاحب عطاء إلا إذا رفض هذا التعديل لجميع مقدمى العطاءات الأقل منه .

ويسرى الحكم المتقدم ولو كانت العطاءات كلها مقترنة بتحفظات أ كانت كلها غير مقترنة بشئ منها وكان العطاء الأقل يزيد على القيمة السوق ولم يتقرر إلغاء المناقصة لهذا السبب .

مادة ٥ — لا تجرى المفاوضة في الحالات الواردة في المادة السابقة إلا بناء على قرار من رئيس المصلحة المختصة بعد موافقة البت ، وتبت نتيجة المفاوضة لجنة البت برئاسة وكيل الوزارة المختص .

مادة ٦ — مع مراعاة حكم المادة السابقة ، لا يجوز بعد البت في طلباد الاستبعاد إرساء المناقصة إلا على صاحب أقل عطاء سواء أ كان هذا العطا مستوفياً لجميع المواصفات والشروط أم أنه أصبح أصلح العطاءات بعد المفاوضات

مادة ٧ - تلغى المناقصات بقرار مسبب من رئيس المصلحة بعد النشر عنها وقبل البت فيها إذا استغنى عنها نهائياً .  
أما في غير هذه الحالة فيجوز لرئيس المصلحة إلغاء المناقصة في إحدى الحالات الآتية :

- (١) إذا تقدم عطاء واحد ولم يبق بعد العطاءات المستبعدة لإعطاء واحد.
- (٢) إذا اقترنت للعطاءات كلها أو أكثرها بتعقيدات .
- (٣) إذا كانت قيمة العطاء الأقل تزيد على القيمة السوقية .

ويكون الإلغاء في هذه الحالات بقرار من رئيس المصلحة بناء على رأى لجنة البت في العطاءات .

مادة ٨ - ويجوز عند الضرورة فيما عدا الحالات المشار إليها في الفقرة الأولى من المادة ١ مكرر أن يتم التعاقد بطريق الممارسة ، وفي هذه الحالة يجب قبل صدور قرار الجهة المختصة بإبرام العقد أن تتولى الممارسة لجنة يشترك في عضويتها من تنبيه وزارة الخزانة فيما تزيد قيمته على ٥٠٠٠ جنيه ( خمسة آلاف جنيه ) ويكون قرار هذه اللجنة مسبباً (١) .

ويجوز لرئيس الجهة المختصة بإبرام العقد أن يفوض اللجنة المذكورة في التعاقد بنفسها مباشرة دون الرجوع إليه إن وجدت مبررات لذلك .

وفي حاله لإجراء الممارسة في خارج الجمهورية تكون طريقة تشكيل اللجنة متروكة لتقدير الوزير المختص .

كما يجوز للوزارات والمصالح الحكومية أن تشتري بطريق الممارسة وفقاً لأحكام هذه المادة ما تحتاجه من منتجات الشركات الصناعية المصرية التي تملك

---

(١) الفقرة الأولى من المادة ٨ مسلة القانون رقم ١٠٧ لسنة ١٩٦١ .

الحكومة فيها أكثر من نصف رأس المال ويصدر بتعيينها قرار من ( وزير المالية والاقتصاد ) . ويسرى حكم الفقرة السابقة على الشركات التي يرى مجلس الوزراء - بناء على توصية وزارة المالية والاقتصاد - اصالح الاقتصاد القومى الاتفاق معها على شراء منتجاتها بطريق مباشر بالشروط التي يقررها.

ويكون للحكومة عند منع الاستثناء المذكور في الفقرتين السابقتين حق مراقبة حسابات الشركة المذكورة من حيث المصروفات والتكاليف وتحديد أسعار البيع وذلك طبقاً للأوضاع التي يصدر بها قرار من وزير المالية والاقتصاد.

مادة ٩ - تحظر الوساطة في التعاقد فيما لا يكون التعامل فيه بالبيع عادة إلا للحكومة وحدها من مواد ومهمات وآلات مثل القطارات وعربات السكة الحديد والتليفونات والأسلحة والذخائر سواء أكان التعاقد بطريق المناقصة أم بطريق الممارسة ، وكل عطاء أو عرض من هذا النوع يتم عن طريق وسيط يكون واجب الاستبعاد .

ولا يسرى الحكم المتقدم على المتعاقدين مع الحكومة إذا كان مركزه في الخارج وكان له وكيل معتمد في مصر .

مادة ١٠ - لا يجوز إبرام عقود دون أخذ رأى الجهة المختصة بمجالس الدولة - فيما يجب فيه أخذ هذا الرأى - إلا إذا أبرم العقد على أساس شروط أخذ فيها رأى الجهة المذكورة أو أبرم على أساس شروط سبق أن أبرم على أساسها عقد مماثل له ، إذا كانت هذه الشروط في الحالتين لم يحصل فيها أى تعديل .

مادة ١١ - تسرى الأحكام المتقدمة على مرادات بيع الأصناف والمهمات التي يقرر التصرف فيها كما تسرى أيضاً على مقاولات الأعمال ومقاولات النقل إلا فيما يتعلق باشتراك الموظف الفني بمجلس الدولة في اللجنة المنصوص عليها في المادة الثانية فلا يكون اشتراكه في عضويتها وجوياً في مقاولات الأعمال إلا إذا زادت قيمتها على . ٢٥٠ (مائتين وخمسين ألف جنيه)

على أنه يجوز بالنسبة إلى مقاولات الأعمال أن تعقد عند الضرورة بدون ضمانات فيما لا يزيد على ٥٠٠ جنيه (خمسمائة جنيه) .

مادة ١٢ - يجوز عند الاقتضاء لاية وزارة أو مصلحة أن تتولى في مهمة معينة بالنيابة عن وزارة أو مصلحة أخرى ووفقاً للأحكام المتقدمة مباشرة إجراءات التعاقد بطريق المناقصة أو الممارسة بحسب الأحوال ثم إبرام العقد .

مادة ١٣ - ينظم بقرار من وزير ( المالية والاقتصاد ) مالم ينظمه هذا القانون من أحكام وإجراءات .

ويجوز لوزير الاقتصاد والتجارة أو لمن يندبه أن يستقن في حالات خاصة من أحكام القرار المنصوص عليها في الفقرة الأولى كلها أو بعضها (١) .

مادة ١٤ - يلغى كل حكم مخالف للأحكام السابقة فيما عدا ما يكون منها منظماً بقانون .

مادة ١٥ - يلغى المرسوم بقانون رقم ٨٥ لسنة ١٩٥٣ المشار إليه .

مادة ١٦ - على الوزراء كل فيما يخصه تنفيذ هذا القانون ، ولوزير ( المالية والاقتصاد ) إصدار القرارات اللازمة لتنفيذه ، ويعمل به من تاريخ نشره بالجريدة الرسمية .

صدر بقصر الجمهورية في ١٩ شعبان سنة ١٣٧٣ (٢٢ أبريل سنة ١٩٥٤) .

---

(١) الفقرة الثانية للسادة ١٣ بالقرار الجمهورى بقانون رقم ٢٨ لسنة ١٩٥٨ ثم صدر قرار وزير الخزانة رقم ٨٣ لسنة ١٩٦٨ فتم في مادته الثانية على تفويض وكيل وزارة الخزانة لشئون الخدمة الحكومية في ممارسة الاختصاص المنصوص عليه في هذه الفقرة وفى ١٩/٤/١٩٧٢ صدر قرار وزير الخزانة رقم ١١٧ لسنة ١٩٧٢ بتفويض وكيل بأول وزارة الخزانة لوزارة التمويل والتمويل في ممارسة الاختصاص المنصوص عليه في الفقرة الثانية من المادة ١٣ من القانون رقم ٢٢٦ لسنة ١٩٥٤ لنشر إليه .

## مختارات

من قرار رقم ٥٤٢ لسنة ١٩٧٥  
بإصدار لائحة المناقصات والمزايدات

### في الأحكام العامة في المشتريات

مادة ١ - المناقصة إما أن تكون عامة أو محددة أو محلية .

مادة ٢ - المناقصة العامة هي مجموعة الإجراءات المعلن عنها للأوضاع المبينة بهذه اللائحة بقصد الوصول إلى المتناقص الذي بأصلح عطاء وتكون إما داخلية يعلن عنها في ( جمهورية مصر ) أو يعلن عنها في ( جمهورية مصر والخارج ) .

مادة ٣ (١) - المناقصة المحدودة ، هي نوع من المناقصات العامة الاشتراك فيها على بيوت مالية أو مؤسسات معتمدة أسماؤها في كشور وسجلات تقرها البصة المختصة بالوزارة أو المصلحة أو إبد التحدى عنها لامتيازها وكفايتها في النواحي المالية والفنية أكانت في ( الجمهورية العربية المتحدة ) أم في الخارج .

ويقصر الاشتراك فيها بالنسبة إلى الأصناف والمهمات المستوردة الخارج على الشركات الحكومية المتخصصة في استيرادها .

وبالنسبة إلى مقاولات الأعمال يكون الاشتراك فيها مقصوراً

يكت القطاع العام والشركات التي تساهم فيها الحكومة أو الهيئات العامة .  
المؤسسات العامة بنسبة لا تقل عن ٥٠٪ من رأس المال والجمعيات التعاونية  
، تساهم فيها الحكومة أو المؤسسات العامة والمنشآت التابعة للمؤسسات العامة  
ذلك متى زادت قيمة الأعمال ١٠٠.٠٠٠ ر. جنيه ( مائة ألف جنيه ) (١) .

وتسرى على المناقصات المحدودة سائر الأحكام المنظمة للمنافسات العامة .

ويدعى المتنافسون إلى الاشتراك فيها بموجب كتب موصى عليها كما يجوز  
شرعها وفقاً للقواعد الميينة بالمادة ٢٣ .

مادة ٤ (٢) — المناقصة المحلية هي التي يقصر الاشتراك فيها على المقاولين  
التجار المحليين المقيدين في السجل التجارى الذين تقرر الوزارة أو المصلحة  
مختصة إدراك أسمائهم فى القائمة التى تعدها لذلك ، ولا تكون هذه المناقصة  
! عن أعمال أو توريدات قيمتها تزيد على خمسة آلاف جنيه .

مادة ٥ — يكون التعاقد فى حالة الضرورة بأمر مباشر مع متعهد أو  
ناول معين إذا لم ترد القيمة المالية على ماتنى جنيه فى المشتريات العادية  
مقاولات النقل ، وخمسمائة جنيه فى مقاولات الأعمال ، وألنى جنيه فى شراء  
أصناف المحتكرة من شركات فى الخارج ليس وكلاء فى ( جمهورية مصر  
عربية ) .

ويكون التعاقد بأمر مباشر على شراء الأصناف والمهمات التى تستورد  
ن الخارج مهما كانت قيمتها مع الشركات الحكومية المختصة فى استيرادها  
ذا كانت هى المستوردة الوحيدة .

---

(١) الفقرة الثالثة من المادة ٣ معلقة بالقرار رقم ٤٨ لسنة ١٩٦٢ وبقرار رقم  
٢٧ لسنة ١٩٧٢ .

(٢) المادة ٥ معلقة بالقرار رقم ٢٩ لسنة ١٩٦٦ .

في

### اجراءات المناقصة العامة

مادة ١٨(١) - يجب قبل طرح توريد الاصناف أو مقاولات الأمم في المناقصات العامة التي تقوم لجنة ذات خبرة بالاصناف المطلوب توريده أو بالأعمال اللازمة ، بوضع مواصفات تفصيلية وافية البيان عن كل ما أو عمل على أن تتجنب الإشارة إلى النوع أو الوصف أو الرقم الواردة قوائم الشركات أو ذكر علامات معينة أو وضع مواصفات مما تنطبق نماذج خاصة أو مميزة .

وعلى اللجنة أن تراعى أن تكون هذه المواصفات متلائمة مع ط الإنتاج المحلي كلما أمكن ذلك ، وأن تكون مواصفات الآلات والمعدات مطابقة لإنتاج الهيئة العامة للمصانع الحربية ومواصفات وزارة الصناعة . ويجوز الاستعانة في وضع المواصفات بالفنيين من الجهات الإدارية الأخرى .

أما المواصفات الخاصة بالجبوب والعليق فتكون طبقاً للمواصفات تضعها الجهة الفنية المختصة . وفي الأصناف التي يلزم توريدها داخل عبر يجب بيان نوع هذه العبوات وسعتها ومواصفاتها .

ويجب أن تحرر محاضر تدون بها هذه المواصفات تثبت في سجل لهذا الغرض .

ويراعى عند النشر عن المناقصات التي وضعت لها مواصفات تلائم الإجمالي سواء في التوريدات أو مقاولات الأعمال أن ينص في الإعلان شروط المناقصة على أن تكون الأصناف من المنتجات المحلية .



ماده ٢٣ - يجب الإعلان عن شراء الأصناف المطبوعة أو عن الأعمال اللازمة في الوقت المناسب دون تأخير بحيث يكون هناك وقت كاف لإعادة المناقصة إذا لزم ذلك .

ويكون الإعلان بالنشر ( في الوقائع المصرية وفي جريدة أو جريدتين ) عربيتين يوميتين واسمى الانتشار ، ويجوز النشر في إحدى المجلات التي تصدر عن جهة حكومية أو هيئة عامة أو مؤسسة صحفية يملكها الاتحاد الاشتراكي العربي أو ما يعامل معاملتها وفي جريدة أجنبية محلية إذا رأى رئيس المصلحة أو الجهة أو السلاح فائدة من ذلك (١) .

ويكون النشر على مرتين متتاليتين إلا إذا كانت قيمة المناقصة تزيد على ٢٠,٠٠٠ جنيه ( عشرين ألف جنيه ) فينشر عنها ثلاث مرات متتالية .

وإذا أعلن عن أكثر من مناقصة واحدة في تاريخ واحد أو تواريخ متتالية فيكون النشر عنها في إعلان واحد .

ويكون النشر في الجريدة الرسمية بإرسال الاستجواب الخاصة بذلك إلى الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية مباشرة .

وفي الجريدة الأخرى عن طريق مصلحة الاستعلامات .

ويراعى الإعلان عن المناقصة السنوية لتوريد الأصناف والملبوسات قبل بداية السنة المالية بثلاثة أشهر على الأقل ، وعن الأصناف الموسمية وقت يسمح بتوريدها في موسمها .

ويجوز للوزير المختص بعدموافقة لجنة البت النظر في التجاوز عن مخالفات

---

(١) للفقرة الثانية من المادة ٢٣، مجلة بالذوار رقم ٣ لسنة ١٩٦٧ هـ

النشر التي لا تتم وفقاً للتنظيم المتقدم في ضوء ظروف المناقصة وأثر النشر بالنسبة لعدد العطاءات المتقدمة في المناقصة (١) .

مادة ٢٤ - يعلن عن المناقصة الخارجية في مصر والخارج ويطلب إلى الفصليات المصرية إرسال كتب دورية إلى البيوت التجارية والصناعية في الدول التي تعمل بها وتسلم دفاتر الشروط إلى من يرغب في الاشتراك فيها . طبقاً لأحكام هذه اللائحة .

وعلى الوزارات والمصالح أن تعد سجلاً يفرد فيها لكل صنف من الأصناف أو عمل من الأعمال كشف خاص يقيد فيه أسماء البيوت التجارية والصناعية بالخارج التي سبق التعامل معها في هذا الصنف أو العمل أو التي طلبت قيدها لتقديم في العطاءات الخاصة بها .

وترسل صورة من هذه الكشف إلى الفصليات المصرية كل فيما يخصه ويعطى لكل كشف رقم خاص للإحالة عليه عند إخطارها بطرح المناقصات ويجب إخطارها أيضاً بأي تعديل يطرأ على هذه الكشف .

وفي المناقصات المحددة تدعى البيوت المعتمدة إلى الاشتراك فيها بموجب كتاب موصى عليها .

مادة ٣٠ - تحدد مدة قدرها ثلاثون يوماً على الأقل لتقديم العطاءات في المناقصات العامة ، وذلك من تاريخ أول إعلان عن المناقصة في الجريدة الرسمية .

ويجوز بترخيص من وكيل الوزارة المختص أو رئيس هيئة الإمدادات والتأمين المختص ، تقصير هذه المدة بشرط ألا تقل عن خمسة عشر يوماً إذا دعت الظروف إلى ذلك ، ولا يسرى ذلك على المناقصات العامة المتعلقة بالتوريدات السنوية إلا في حالة إعادة طرحها .

---

(١) للفترة الأخيرة من المادة ٢ مضافة بقراو وزير الخزانة رقم ١٨٦ سنة ١٩٦٠

### في التأمينات

ماده ٤٨ - يجب أن يقدم مع كل عطاء تأمين مؤقت لا يقل عن ١٪ من مجموع قيمة العطاء في مقارلات الأعمال ولا يقل عن ٢٪ من قيمة العطاء فيما عدا ذلك ، ولا يلتفت إلى العطاءات غير المصحوبة بتأمين مؤقت كامل ، ويعنى من ذلك التأمين والهيئات والمؤسسات العامة والشركات التي تساهم الحكومة في رأس مالها (١) .

ويكون التأمين نقداً أو كفالة أو طلباً من مقدم العطاء بخضم التأمين المؤقت من مبالغ مستحقة لدى الوزارة أو المصلحة أو السلاح بشرط أن تكون صالحة للصرف وقت تقديم العطاء .

ولا يجوز أن يكون التأمين كفالة إذا كانت قيمته تقل عن عشرين جنيهاً .

ماده ٤٩ - إذا كان التأمين نقداً . فلما أن يؤدي إلى إحدى خزائن الحكومة بموجب إيصال رسمي يثبت في العطاء رقمه وتاريخه ، أو تسحب به حواله بريدية ترافق العطاء . ولا تحسب فائدة على هذه المبالغ .

وتقبل الشيكات على المصارف المحلية إذا كان مؤشراً عليها بالقبول من المصارف المسحوبة عليها ، كما تقبل الشيكات المسحوبة على مصارف الخارج بشرط التأشير عليها بالقبول من أحد المصارف المعتمدة .

ومع ذلك يجوز عند الاقتضاء قبول الشيكات العادية دون أن تكون مصرفية أو معتمدة من البنوك المسحوبة عليها إذا تبين وجود ضمانات كافية (٢) .

(١) الفقرة الأولى من المادة ٤٨ مدلة بقرار وزير الخزانة رقم ١٨٦ لسنة ١٩٦٠  
تم بالقرار ٤٩ لسنة ١٩٦١ .

(٢) الفقرة الثالثة من المادة ٤٩ مضاف بالقرار ٤٩ لسنة ١٩٦١ .

وإذا كان التأمين كتاب ضمان وجب أن يصدر من أحد المصارف المحلقة المعتمدة وألا يقترن بأى قيد أو شرط وأن يقر فيه المصرف بأن يمنح تحت أمر الوزارة المختصة أو المصلحة أو السلاح المختص مبلغاً يوازي التأمين المؤقت وأنه مستعد لأدائه بأكمله أو تجديد مدة سريان كتاب الضمان لمدة أخرى حسبما تراه الجهة الصادر لصالحها التأمين عند الطلب منها دون التفات إلى أية معارضة من المتمهد أو المقاول (١)

وعندما ترد لإحدى وزارات الحكومة أو مصالحها كفالة عن تأمين نهائى من أحد المصارف المرخص لها في إصدار كتب كفالة أو أحد فروعها عليها أن تتحقق من أن المصرف أو الفرع قد أعطى إقرار هذه الكفالة بأنه لم يجاوز الحد الأقصى المعين لمجموع الكفالات المرخص للمصرف في إصدارها ، فإذا تبين عند مراجعة الإخطارات بوزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية أن المصرف قد تعدى الحد الأقصى المحدد ، أخطرت الجهة المختصة فور المطالبة المصرف بأن يزدى إليها في ميعاد لا يجاوز ثلاثة أيام عمل قيمة الكفالة نقداً (٢) .

وإذا كانت الكفالة محدودة المدة فيجب ألا تقل مدة سريانها عن ثلاثين يوماً على الأقل بعد انتهاء المدة المحددة لسريان المطاءات .

(١) الفقرة الرابعة من المادة ٤٩ معدلة بالقرار ١٥٢ لسنة ١٩٦٦ .

(٢) استبدلت الفقرات ١٤٥ ، ١٤٦ ، ١٤٧ من المادة ٤٩ بقرار من وزير الخزانة رقم ١٠٦ لسنة ١٩٧٠ .

في

### اجراءات فتح المظاريف

مادة ٥٦ - تشكل لجنة فتح مظاريف العطاءات في كل وزارة أو مصلحة أو سلاح أو منطقة أو فرع أو وحدة بقرار من وكيل الوزارة المختص في الوزارة ومن رئيس المصلحة في المصالح والمناطق والفروع ومن مدير السلاح في الأسلحة والوحدات وتكون اللجنة برئاسة موظف تتناسب وظيفته ودرجته مع أهمية المناقصة وعضوية مدير القسم المختص وموظف فني بالنسبة إلى مقاولات الأعمال وعضوية مدير المخازن ومدير المشتريات أو نائبها بالنسبة إلى المشتريات ، ويحضر اللجنة مندوب لإدارة الحسابات ليستلم التأمينات ويجوز أن ينص القرار على ضم موظف آخر أو أكثر إلى عضوية اللجنة .

مادة ٥٩ - يجب أن يكون فتح المظاريف في اليوم والساعة المعينين لذلك ويجب أن تعين الساعة الثانية عشر ظهراً في جميع الوزارات والمصالح والوحدات بدون استثناء ، وعلى الوزارات والمصالح والأسلحة أن تراعى تسليم البريد الوارد لها في صباح اليوم المحدد لفتح المظاريف حتى الساعة الثانية عشر ظهراً .

وعلى لجنة فتح المظاريف أن تتم عملها بأكمله في الجلسة ذاتها .

في

اجراءات البت في المناقصات.

مادة ٦٦ - (١) تشكل لجان البت في المناقصات العامة في الوزارات برئاسة وكيل الوزارة أو من يندبه ، وفي المصالح برئاسة رئيس المصلحة أو من يندبه ، وفي الأسلحة برئاسة مدير السلاح أو من يندبه ، وفي المناطق والفروع والوحدات برئاسة رئيس المنطقة أو الفرع أو الوحدة وعضوية رئيس القسم المختص أو نائبه ورئيس قسم في آخر وذلك بالنسبة إلى مقاولات الأعمال ، وعضوية مدير المخازن أو وكيله ومدير المشتريات أو وكيله ومندوب الإدارة المطلوب لها الأصناف بالنسبة إلى المشتريات وموظف في أو أكثر من السلاح أو المصلحة ذاتها أو من الأسلحة والمصانع الفنية الأخرى عن لهم خبرة بهذه الأعمال أو الأصناف ، وذلك علاوة على مندوب وزارة الخزانة وعضو مجلس الدولة لإدارة الفتوى والتشريع المختصة في الحالات التي يحتم فيها قانون تنظيم المناقصات والمزايدات حضورهما .

ويراعى في اختيار الأعضاء أن تتناسب وظائفهم ودرجاتهم وخبرتهم مع أهمية المناقصة .

مادة ٦٧ - على لجنة البت أن تتأكد من مطابقة كشوف التفريغ للمطاعات ذاتها ، وعليها أن تفحص العيّنات والفئات وتقارنها بعضها ببعض . وبعد البت في طلبات الاستبعاد ، وورود نتيجة الفحص السكّاني أو الفنى للعيّنات في الحالات التي تستلزم ذلك ، ترفع اللجنة توصياتها موقعة من جميع أعضائها ومن رئيسها إلى رئيس المصلحة أو مدير السلاح لكي يتولى اعتماد توصيات اللجنة إذا لم يكن هو رئيسها وذلك إذا كانت قيمة المناقصة لا تزيد على ٢٠,٠٠٠ ج ( عشرين ألف جنيه ) أو ليرفعها إلى وكيل الوزارة المختص إذا زادت القيمة على ذلك .

ويكون لرؤساء المناطق والوحدات والفروع سلطة البت في المناقصات العامة عن المشتريات أو الأعمال لغاية خمسة آلاف جنيه وعن توريدات الأغذية لغاية عشرين ألف جنيه .

ويجب أن تبين اللجنة بالتفصيل السكافي ، على كشف تفرغ العطاءات .  
أوجه النقص و المخالفة للشروط أو المواصفات في العطاءات التي رأت عدم الأخذ بها .

وعليها تدوين مناقشتها في محضر يثبت في سجل العقود المنصوص عليه .  
في لائحة المخازن وترافق أوراق المناقصة صورة مؤشراً عليها من رئيس اللجنة بما يفيد مطابقتها للأصل .

مادة - ٦٧ مكرر - (١) في الحالات التي تقترن فيها العطاءات بتسهيلات إثنائية تعرض توصيات لجنة البت قبل إبرام العقد على اللجنة الوزارية -  
للمشئون الاقتصادية .

مادة - ٦٨ - يجب عند البت في العطاءات أن تسترشد اللجنة بالأثمان الأخيرة السابق التعامل بها عليها أو خارجيا ، ويجب بيان هذه الأثمان بكشف التفريغ مع ذكر تاريخ التعامل ، كما يجب الاسترشاد بأسعار السوق .  
وعلى اللجنة إذا رأت إلغاء المناقصة وإعادتها لارتفاع الأسعار أن تثبت في محضرها ما اتخذته من إجراء جدي للوقوف على أسعار السوق .  
ويكون تقرير ذلك على مسئوليتها وأن ترفق أوراق المناقصة الملفاة أوراق المناقصة الجديدة .

مادة - ٦٩ - يعاد طرح المناقصة إذا ورد عطاء وحيد عن بعض أو كل الأصناف أو الأعمال ولو كان مستوفيا للشروط .  
ويعتبر العطاء وحيداً ولو وردت عنه عطاءات أخرى متى كانت مخالفة للشروط بما يجعلها غير صالحة للنظر .

واستثناء من أحكام الفقرتين السابقتين يجوز إذا رأى رئيس الفرع أو الوحدة أو المصلحة أو السلاح أو وكيل الوزارة ألا فائدة ترجى من إعادة المناقصة وأن العطاء الوحيد المقدم مناسب ومطابق لشروط المصلحة وأن حاجة العمل لا تسمح بإعادة المناقصة فيكون من سلطة رئيس المتعلقة أو الفرع أو الوحدة قبوله متى كانت القيمة الإجمالية للأعمال أو الأصناف المقدم عنها هذا العطاء لا تزيد على مائتين وخمسين جنيهاً ، ومن سلطة مدير السلاح أو رئيس المصاحبة إذا كانت القيمة لا تزيد على ألف جنيهاً ، فإذا كانت القيمة تزيد على ألف جنيهاً فيكون القبول من سلطة وكيل الوزارة ، وتضاعف هذه الحدود بالنسبة إلى توريد الأغذية .

وإذا أعيدت المناقصة ولم يقدم سوى عطاء واحد ورأى الرئيس أن في قبوله ما يعود بالفائدة على الوزارة أو المصلحة أو السلاح فيكون من سلطانه قبوله متى كانت القيمة الإجمالية للأعمال أو الأصناف المقدم عنها هذا العطاء الوحيد لا يزيد على خمسمائة جنيهاً بالنسبة إلى المناطق والوحدات والفروع ، ومن سلطة رئيس المصلحة أو السلاح فيما زاد على ذلك لغاية ألفي جنيهاً ، وتضاعف هذه الحدود بالنسبة إلى عطاءات توريد الأغذية ، وفيما زاد على هذه الحدود يكون من سلطة وكيل الوزارة المختص .

ويجوز في حالة إعادة المناقصة تقصير مواعيد النشر إلى النصف .

مادة ٧٠ - إذا تساوت الأثمان بين عطاءين أو أكثر جازت تجزئة المقادير المعلن عنها بين مقدميها إذا كان ذلك في صالح العمل ، ويجوز ذلك أيضاً إذا كان مقدم العطاء الأقل سعراً يشترط مدداً بميدة للتوريد لا تناسب وحالة العمل بالوزارة أو المصلحة أو السلاح وذلك بالتعاقد مع صاحب أسب العطاءات التالية على أقل كمية تلزم لتأمين المخازن في الفقرة الواقعة بين تاريخي التوريد ، ومع صاحب العطاء الأقل عن باقي الكميات ، وعلى اللجنة في هذه الحالة أن تثبت في تقريرها ، الباقي من الصنف بالمخزن ، ومتوسط الاستهلاك .



وتفضل العطاءات المقدمة من مراكز وهيئات التأهيل المهني المشكلة بقرار من الوزارة المختص من تساوت أماناتها مع أمان أقل العطاءات سعراً وكانت مطابقة للشروط والمواصفات (١) .

مادة ٧١- إذا اختلف رأى لجنة البت أو رأى أغليتها مع رأى رئيس المصلحة أو السلاح أو رئيس المنطقة أو الوحدة أو الفرع حول استبعاد بعض العطاءات أو اعتبار العطاء أصلح العطاءات لإرسال المناقصة على مقدمة أو إجراء أو عدم إجراء المفاوضة أو غير ذلك ، فيعرض الأمر على وكيل الوزارة المختص للبت فيه نهائياً إما بمعرفته مباشرة أو بعد عرضه على لجنة فنية برياسته إذا رأى ذلك .

أما إذا كان الخلاف في رأى بين لجنة البت في الوزارة وبين وكيل الوزارة فيكون القرار النهائي في الموضوع للوزير .

مادة ٧٢ - إذا اختلف أعضاء اللجنة في الرأى ، فيجب إثبات أوجه الخلاف في المحضر ويكون الفضل في ذلك للسلطة التي لها حق اعتماد نتيجة المناقصة ، أما إذا كان الاختلاف في الرأى مع المندوب الفنى ، فيجوز لرئيس اللجنة أن يطلب مندوباً آخر للانضمام الأول للاسترشاد برأيه ، فإذا اتفق رأيهما يؤخذ به ، وإن اختلفا يعرض الأمر على رياستهما لترجيح أحد الرأيين .

مادة ٧٣ - يجب أن تحسب جميع الأسعار على قاعدة واحدة وهي قاعدة تسليم الأصناف بمخازن المصلحة خالصة جميع المصروفات والرسوم مع مراعاة أسعار النقد الأجنبي وغيرها حتى يمكن عمل مقارنة دقيقة بين العطاءات التي تقدم من شركات في الخارج والعطاءات التي تقدم من شركات في مصر أو عن أصناف محلية .

فإذا اشترط مقدم العطاء أن يكون تسليم الأصناف خالصة الأجرة على ظهر المركب بميناء الشحن P.O.B أو خالصة التولون في أحد الموانئ المصرية C.I.F. فينبغى إضافة الرسوم المصاريف طبقاً لما ورد بالمادة ٤٥ .

---

(١) الفقرة الثانية من المادة ٧٠ مضافة بالقرار رقم ٩٥ لسنة ١٩٦٥ .

في

### الشروط العامة لاجراءات تنفيذ العقود

مادة ٨٧ - تحتفظ الوزارة أو المصلحة أو السلاح بالحق في تعديل العقد بالزيادة أو النقص في حدود ١٥٪ في عقود التوريد و ٣٠٪ في عقد توريد الأغذية و ٢٥٪ في عقود الأعمال ، دون أن يكون للمتعهد أو المقاول الحق في المطالبة بأى تعويض على ذلك .

ويجوز بقرار من وكيل الوزارة أو رئيس المصلحة أو مدير السلاح الوزارات والمناطق والمصالح والأسلحة تجاوز الحدود الواردة بالفقر السابقة في الحالات الطارئة أو الاستثنائية بشرط ألا يؤثر ذلك على أولوية المتعهد أو المقاول في ترتيب عطائه ووجود اعتماد في الميزانية يسمح بذلك وضرورة الحصول على موافقة المتعهد أو المقاول عليها (١) .

في

### شروط تنفيذ عقود مقاولات الاعمال

مادة ٩٣ - على المقاول أن ينهى جميع الأعمال الموكولة إليه تنفيذ بما في ذلك أية زيادات أو تغييرات تصدر بها أوامر من الوزارة أو المصلحة أو سلاح بمقتضى ما يكون مخولا لها من حقوق في العقد - بحيث تكون كاملة وصالحة من جميع الوجود للتسليم المؤقت في المواعيد المحددة .

فإذا تأخر عن إتمام العمل وتسليمه كاملا في المواعيد المحددة ، فتوقع غراما عن المدة التي يتأخر فيها لإنهاء العمل بعد الميعاد المحدد للتسليم إلى أن يتم التسليم المؤقت ، ولا يدخل في حساب مدة التأخير مدد التوقف التي يشهد للوزارة

---

(١) الفقرة الثانية من المادة ٨٧ مضافة بقرار وزير الخزانة ١٨٦ لسنة ١٩٦٠ .

أو المصلحة أو السلاح نشوءها عن أسباب قهرية ويكون توقيع الغرامة بالنسب والأوضاع التالية :

١/ عن الأسبوع الأول أو أى جزء منه .

١د/ عن الأسبوع الثاني أو أى جزء منه .

٢/ عن الأسبوع الثالث أو أى جزء منه .

٢د/ عن الأسبوع الرابع أو أى جزء منه .

٣/ عن أية مدة تزيد على الأربعة أسابيع .

ويجوز بموافقة الوزير المختص تعديل نسب غرامة التأخير فيما يريد على الأربعة أسابيع على الوجه الآتى :

٣/ عن الأسبوع الخامس أو أى جزء منه .

٥/ عن كل شهر بعد ذلك (١) .

وتحسب الغرامة من قيمة ختامى العملية جميعها لإذارات الوزارة أو المصلحة أو السلاح أن الجزء المتأخر يمنع الانتفاع بما تم من العمل بطريق مباشر أو غير مباشر على الوجه الأكمل فى المواعيد المحددة ، أما إذارات الوزارة أو المصلحة أو السلاح أن الجزء المتأخر لا يسبب شيئاً من ذلك ، فيكون حساب الغرامة بالنسب والأوضاع السابقة من قيمة الأعمال المتأخرة فقط .

وتوقع الغرامة بمجرد حصول التأخير ولو لم يترتب عليه أى ضرر دون حاجة إلى أى تنبيه أو إنذار أو اتخاذ أية إجراءات قضائية أخرى .  
مادة ٩٥ - يجوز بموافقة الوزارة أو المصلحة أو السلاح أن يصرف للمقاول أو لمن ينزل إليه دفعات على الحساب تبعاً لتقدم العمل وعلى النحو الآتى :

(١) الفقرة الثانية من المادة ٩٣ معدلة بقرار وزير الحزاة رقم ١٨٦ لسنة ١٩٦٠  
بالتقارار رقم ٢٢ لسنة ١٩٦١ .

(٧ م - مشتملات )

(١) بعد أقصى قدره ٩٥٪ من القيمة المقررة للأعمال التي تمت فعلاً مطابقة للشروط والمواصفات وذلك من واقع الفئات الواردة بالجدول .

كما يجوز صرف الـ ٥٪ الباقية نظير كتاب ضمان معتمد من أحد البنوك المحلية ينتهى سريانه بعدمضى ثلاثين يوماً من تاريخ حصول الاستلام المؤقت (١).

(ب) بعد أقصى قدره ٧٥٪ من القيمة المقررة للواد التي ووردها المقاول لاستعمالها في العمل الدائم والتي يحتاجها العمل فعلاً بشرط أن تكون مطابقة للشروط وموافقة عليها وأن تكون مصونة بالمخازن وفي حالة جيدة ، وذلك من واقع الفئات التي تقررها الوزارة أو المصلحة أو السلاح ، وأن يكون قرارها في ذلك نهائياً .

وتعامل كالمشونات المواد التي توردها لموقع العمل صالحة للتركيب إلى أن يتم تركيبها .

وللوزارة أو المصلحة أو السلاح الحق في تنظيم الدفع المقاول عن الأعمال التي تم على نحو مغاير إذا اقتضت طبيعة الأعمال المسندة إليه ذلك ولها الحق في عدم صرف الدفع إذا رأت أن تقدم العمل أو سلوك المقاول أو وكلائه غير مرض .

(ج) بعد تسلم الأعمال مؤقتاً تقوم الوزارة أو المصلحة أو السلاح بتحرير الكشف الختامية بقيمة جميع الأعمال التي تمت فعلاً ويصرف للمقاول عقب ذلك مباشرة ما يستحقه بعد خصم المبالغ التي سبق صرفها على الحساب أو أية مبالغ أخرى مستحقة عليه .

(د) عند تسلم الأعمال نهائياً بعد مدة الضمان ، وتقديم المقاول المحضر الرسمي الدال على ذلك يسوى الحساب النهائي ويدفع للمقاول باقي حسابه بما في ذلك التأمين النهائي أو ما تبقى منه .

في

شروط تنفيذ عقود التوريد

مادة ١٠٥ - إذا تأخر المتعهد في توريد كل الكميات المطلوبة أو جزء منها في الميعاد المحدد بالعقد - ويدخل في ذلك الأصناف المرفوضة - فيجوز للوزارة أو المصلحة أو السلاح أو فروعها ، إذا رأت مصلحة في ذلك ، إعطاء المتعهد مهلة إضافية للتوريد على أن توقع عليه غرامة قدرها ١٪ عن كل أسبوع تأخير أو جزء من أسبوع من قيمة الكمية التي يكون المتعهد قد تأخر في توريدها بحيث لا يجاوز مجموع الغرامة ٥٪ من قيمة الأصناف المذكورة .

والوزارة أو المصلحة أو السلاح في حالة عدم قيام المتعهد بالتوريد في الميعاد المحدد بالعقد أو خلال المهلة الإضافية أن تتخذ أحد الإجراءات التالية وفقاً لما تقتضيه مصلحة العمل :

(١) شراء الأصناف التي لم يقدم المتعهد بتوريدها ، من غيره على حسابه سواء بالممارسة أو بمناقصات محلية أو عامة .

بنفس الشروط والمواصفات الملزم عنها والمتعاقد عليها .

ويخصم من التأمين المودع من المتعهد أو من مستحقائه لدى المصلحة أو أية مصلحة حكومية أخرى قيمة الزيادة في الثمن مضافاً إليها مصروفات إدارية بواقع ٥٪ من قيمة الأصناف المشتراة على حسابه وما يستحق من غرامة عن مدة التأخير في التوريد .

أما إذا كان سعر شراء أى صنف يقل عن سعر المتعهد فلا يحق له المطالبة بالفرق ، وهذا لا يمنع من تحصيل قيمة غرامة التأخير المستحقة والمصروفات الإدارية ، ويجوز لمدير المخازن في الوزارة أو المصلحة أو السلاح التجاوز عن غرامة التأخير إذا قلت عن جنيته .

(ب) إنهاء التعاقد فيما يختص بهذه الأصناف ومصادرة التأمين بملا يوازى ١٠٪ من قيمتها دون حاجة للإلتجاء إلى القضاء مع إخطار المتعهد بذلك بكتاب موصى عليه وذلك دون إخلال بحق الوزارة أو المصلحة أو السلاح في المطالبة بالتعويض .

وفي هذه الحالة لا يجوز شراء هذه الأصناف خلال السنة المالية التي تم فيها لإنهاء التعاقد على أنه يجوز ذلك بموافقة وكيل الوزارة المختص بشرط إيصاح المبررات التي تدعو لهذا الشراء (١) .

مادة ١٠٦ - إذا تأخر المتعهد عن توريد أصناف تعاقد على توريدها إلى ما بعد انتهاء السنة المالية المكلف بالتوريد فيها ، فإنه يجب إخطاره بإلغاء العقد عن الكمية الباقية ، وتطبيق أحكام البند (ب) من المادة ١٠٥ .

أما إذا كانت الحاجة ماسة للأصناف المذكورة ، فيجوز لرئيس المصلحة أو المنطقة أو الفرع أن يعطى المتعهد مهلة للتوريد مع تطبيق أحكام الفقرة الأولى من المادة ١٠٥ المشار إليها بالشروط الآتية :

١ - أن تكون أسعار المتعهد لا تزيد على أسعار العقود الجديدة أو الأسعار السارية في السوق أيهما أقل .

٢ - أن يكون هناك وفر كاف في البند المختص بميزانية السنة الجديدة

٣ - أن يكون قد حصل فعلا وفر في بند ميزانية السنة السابقة يوازى القيمة المطلوبة .

٤ - أن تكون الحاجة ماسة لقبول أصناف زائدة عن المطلوب وإلا فتراعى استبعاد هذه الكميات من المطلوب خلال السنة المالية الجديدة.

---

(١) الفقرة الثانية من المادة ١٠٥ معلقة بقرار وزير الحزاة رقم ١٨٦ لسنة ١٩٦٠

في  
المنافسة المحلية

مادة ١٠٨ - المنافسات المحلية التي تزيد قيمتها على ٢٠٠ ج (ماتى جنيه) يتم منح مظاري ف عطاءاتها والبت فيها بمعرفة لجنة الفتح والبت في المنافسات العامة، وتطبق عليها الأحكام الواردة في هذه اللائحة بشأنها فيما عدا ما يتعلق بالنشر، ولورد عنه نص مخلص :

ولا يجوز تجهيزه المشعريات للتوصل بذلك إلى جعل المنافسة محلية أو لإدخالها في حدود السلطات المبينة فيما بعد .

مادة ١٠٩ - ترسل طلبات المنافسات المحلية ( بالاستشارة رقم ١٨٥ حسابات ) إلى أكبر عدد ممكن من المقاولين والتجار المحليين المدرجين بالقائمة المنصوص عليها بالمادة (٥) للحصول على أوفق العروض .

ويعني المقيدون في تلك القائمة من أداء التأمينات المؤقتة والتأمينات النهائية عن المنافسات المحلية التي لا تجاوز قيمتها مائتي جنيه ، أما المنافسات التي تزيد قيمتها على ذلك فتدفع عنها التأمينات المؤقتة والنهائية وفقاً لما هو مقرر بالنسبة إلى المنافسات العامة .

ويجوز لإرسال طلب العطاءات إلى التجار المقيدين بالسجل التجاري الذين لم يسبق درج أسمائهم بالقائمة المذكورة أو لغير المقيدين بالسجل بالنسبة إلى الأصناف التي لا يمكن شراؤها إلا من منتجين زراعيين على أن يطلب منهم أداء التأمين المؤقت والنهائي مهما كانت قيمة المنافسة (١)

مادة ١١٠ - يجب على مقدمي العطاءات المحلية مراعاة الاشتراطات التالية :

١ - يقدم العطاء في الغلاف المطبوع المرفق (للاستشارة ١٨٥ حسابات)

(١) الفترة الأخيرة من المادة ١٠٩ مئة ألف الفراء رقم ٩٩ لسنة ١٩٦٠ .

حتى الميعاد المحدد لقبول العطاءات ، ولا يستد بآى اداء بمحصل خطأ في العطاء يقدم من المتعهد بعد هذا الميعاد .

٢ - أن يقدم مع كل عطاء توريد قيمته على مائتى جنيه تأميناً مؤقتاً لا يقل عن ٢٪ من مجموع قيمة العطاء .

٣ - أن يودع صاحب العطاء المقبول تأميناً نهائياً قدره ١٠٪ من مجموع عطاائه في مدة لا تتجاوز سبعة أيام عمل من تاريخ اليوم التالى لإخطاره بقبول عطاائه ، ولا يحصل منه هذا التأمين إذا قام خلال تلك المدة بتوريد الأصناف التى رسا عليه توريدها أو جزء منها يكفى ثمنه لتغطية قيمة التأمين وقبلت المصلحة نهائياً ما تورد في الحالاتين .

٤ - إذا تأخر المتعهد أو المفاوض في توريد الأصناف أو لإجراء الأعمال التى رست عليه كلها أو بعضها فله مصلحة الحق في توقيع غرامة عن مدة التأخير بواقع ربع في المائة من قيمة الأصناف أو الأعمال المتأخر في توريدها أو في إجرائها عن كل يوم تأخير بحيث لا تتجاوز مجموع الغرامة ٤٪ من قيمة الأصناف أو الأعمال المذكورة .

٥ - إذا رفض صنف من الأصناف فعلى المتعهد استبداله بآخر مطابق للواصفات ، فإذا لم يتم الاستبدال في ظرف سبعة أيام من تاريخ اليوم التالى لإخطاره برفض الصنف فله مصلحة أو السلاح الحق في الشراء على حسابه وبيع الصنف المرفوض ، وتحصيل قيمة غرامة التأخير و فرق ثمن الشراء من ثمن البيع ويكون الشراء والبيع وفقاً لأحكام هذه اللائحة .

٦ - إذا لم يسترد المتعهد الصنف المرفوض في ظرف أسبوع من تاريخ اليوم التالى لإخطاره برفضه فله مصلحة الحق في تحصيل أرضية منه ٧٪ من قيمة الصنف عن كل يوم تأخير ، أو يده لحسابه وخضم جميع المصروفات من ثمن البيع وتكون الأصناف تحت مسئوليته فيما يختص بالفقء أو السرقة أو للنقص أو التلف أو الحريق لحين تسليها بمعرفة أو التصرف فيها .



ويتعين بيع الاصناف المرفوضة بعد مضي أربعة أسابيع على الأكثر من تاريخ إخطار المتعهد بسحبها ويكون البيع وفقاً لأحكام هذه اللائحة .

٧ - في حالة عدم تقديم عطاء يجب إعادة استمارة العطاء مؤشراً عليها بذلك وكل متعهد ترسل إليه هذه الاستمارة ولا يقدم عنها عطاء أولياً بعدها يطل التعامل معه في المناقصات المحلية علاوة على شطب اسمه من قائمة المتعدين المحليين الذين تتعامل معهم المصلحة إذا تكرّر منه ذلك ثلاث مرات متتاليات .

مادة ١١١ - ترسل طلبات العطاءات المحلية بواسطة البريد الموصى عليه قبل الموعد المحدد لفتح مظاريف العطاءات بوقت كاف لا يقل عن خمسة أيام ، وفي حالة الاستعجال يجب إرسالها مع مخصص قبل الموعد المحدد بأربع وعشرين ساعة على الأقل وتسلم بموجب إيصال مؤرخ .

مادة ١١٢ - تفتح العطاءات المحلية في الميعاد المحدد لذلك وتفرغ بمجرد فتحها على الاستمارة المعدة لذلك رقم ( ١٩٦ حسابات ) التي تحرر من أصل يبق بالدفتر وصور ترافق العطاءات ، ويدرج في كشف التفريغ أسماء التجار والمصانع التي أرسلت إليهم الاستمارة رقم ( ١٨٥ حسابات ) والذين لم يرسلوا عطاءاتهم .

في

### الشراء أو إجراء الأعمال بدون مناقصة

مادة ١١٨ - في الأحوال التي يتم فيها الشراء أو تنفيذ الأعمال بدون مناقصة يجب أن تبين في المستندات الأسباب التي دعت إلى ذلك ، ويكون الترخيص في إجراء الشراء أو تنفيذ الأعمال بهذه الطريقة من السلطة الآتية:

(١) الرئيس المحلي أو مدير المخازن لغاية عشرين جنيها .  
ورئيس المنطقة أو الفرع لغاية مائة جنية .

ورئيس المصلحة لغاية مائتي جنية بالنسبة إلى المشتريات، وخمسمائة جنية بالنسبة إلى الأعمال .

وكيل الوزارة المختص بالنسبة إلى شراء الأصناف المحتكرة من شركات في الخارج ليس لها وكلاء في مصر في حدود مبالغ ألتى جنية .

أما بالنسبة إلى وزارة الحرية فيكون الترخيص من السلطة الآتية :

جنيه

الرئيس المحلي	...	...	...	...	لغاية ٢٠
رئيس المنطقة أو الفرع	...	...	...	...	لغاية ١٠٠
مدير المصلحة أو السلاح	...	...	...	...	لغاية ٢٠٠
رؤساء هيئة الإمدادات والقوى	...	...	...	...	لغاية ٥٠٠
رئيس هيئة أركان حرب للقوات الجوية والبحرية	...	...	...	...	لغاية ٨٠٠
وكيل الوزارة المختص	...	...	...	...	لغاية ١٠٠٠

(ب) تضاعف هذه الحدود بالنسبة إلى الأعمال :

(ج) للجنة الإمدادات العليا والأشغال العامة فيما يزيد على ذلك .

(د) إذا دعت الضرورة إلى إعفاء الأصناف المشتراة بهذه الطريقة من التحليل فيرجع في ذلك إلى لجنة الإمدادات العليا والأشغال العامة للنظر في الموافقة .

ويجب أن يكون موظف مسئول على مستندات الصرف لإقراراً بأن الأصناف أو الأعمال موافقة وأن الأسعار مناسبة .

مادة ١١٨ مكرراً (١) - الأصناف والمهمات التي تستورد من الخارج يكون شراؤها بدون مناقصة من الشركة الحكومية المتخصصة وحدها في شراؤها من الخارج وذلك بموافقة السلطات الآتية .

جـ	
الرئيس المحلي أو مدير المخازن	لغاية ٢٠٠
رئيس المنطقة أو الفرع	٥٠٠
رئيس المصلحة أو مدير الإدارة	١٠٠٠٠
رئيس هيئة الإمداد والتموين	٢٠٠٠٠
رئيس هيئة أركان حرب القوات الجوية أو البحرية	٤٠٠٠٠
وكيل الوزارة	٥٠٠٠٠
الوزير فيما زاد على ذلك	

في

### إجراءات التعاليد بالممارسة

مادة ١١٩ (١) - فيما عدا الأصناف والمهمات التي تستورد من الخارج عن طريق الشركات الحكومية المتخصصة في استيرادها ، فيجوز شراء الأصناف أو الاتفاق على تنفيذ الأعمال عن طريق الممارسة في الأحوال الآتية :

- ١ - الأشياء المحتكر صنعها أو استيرادها .
  - ٢ - الأشياء التي لا توجد إلا لدى شخص بذاته .
  - ٣ - الأشياء التي لا يمكن تحديدها بمواصفات دقيقة .
  - ٤ - الأعمال الفنية المرغوب إجراؤها بمعرفة فنيين أو أخصائيين معينين .
  - ٥ - الحيوانات والطيور والدواجن على اختلاف أنواعها ، المطلوبة لأغراض غير التغذية .
  - ٦ - التوريدات ومقاولات الأعمال والنقل التي تقضى حالة الاستعجال الطارئة أو الظروف غير المنظورة ، بعدم إمكان تحمل إجراء المناقصة .
  - ٧ - المهمات والبضائع التي تقضى طبيعتها أو الغرض المرغوب الحصول من أجله بأن يكون اختيارها وشراؤها من أماكن إنتاجها .
  - ٨ - التوريدات ومقاولات الأعمال والنقل إذا كانت المصلحة العامة تقضى بأن تتم بطريقة سرية .
- ويجب في هذه الحالة الحصول على ترخيص من الوزير المختص .
- ٩ - التوريدات ومقاولات الأعمال والنقل التي لم تقدم عنها أية عطاءات

في المناقصات أو قدمت عنها عطاءات بأسعار غير مقبولة وكانت الحاجة إليها لا تسمح بإعادة طرحها في المناقصة .

مادة ١٢٠ - تشكل لجنة الممارسة في الوزارات برئاسة وكيل الوزارة المختص أو من يندبه لذلك ، وفي المصالح أو الأسلحة والمناطق وفروعها برئاسة رئيس المصلحة أو السلاح أو المنطقة أو الفرع أو من يندبه كل منهم . وعضوية موظفين مسئولين تناسب وظائفهم ودرجاتهم وخبرتهم الفنية مع أهمية الصفقة ونوعها ، وهذا علاوة على العضو الذي تتيه . (وزارة المالية والاقتصاد) والذي أوجب القانون عضويته .

مادة ١٢١ - تحرر لجنة الممارسة محضرًا تفصل فيه ما قدمت به من إجراءات . ويجب عليها أن تحصل على إقرارات موقعة من التجار والمتمدين الذين مارسهم مبنياً بها أسعارهم وشروطهم ، وترفع اللجنة قبل التعاقد إلى وكيل الوزارة المختص أو رئيس المصلحة أو مدير السلاح أو المنطقة أو الفرع توصياتها مع المحضر والإقرارات للاعتناء أو الحصول على اعتماد السلطة المختصة إذا تجاوزت قيمتها حدود سلطته وذلك ما لم تكن مفوضة في الشراء مباشرة لأسباب تبرر ذلك وبشرط أن يكون التفويض كتابياً وصادر من السلطة التي تملك الاعتماد .

فإذا كانت اللجنة مفوضة في الشراء فيرافق التفويض المحضر ومستندات الشراء والمخاضات ، وترفع جميعها إلى وكيل الوزارة المختص أو مدير السلاح أو رئيس المصلحة أو المنطقة أو الفرع لإحالتها إلى الجهات المختصة بالنظم والصرف .

في

### بيع الأصناف والتلفلات

مادة ١٤٠ - لا يجوز بيع الأصناف الجديدة من المخازن للأفراد أو  
للجيشات غير الحكومية .

مادة ١٤١ - استثناء من حكم المادة السابقة يجوز بيع الأصناف  
الجديدة الآتية :

١ - الأصناف التي تصرح ببيعها (وزارة المالية والاقتصاد لظروف خاصة) .

٢ - العينات النموذجية على الاتباع إلا للذين يشترون العطاءات الخاصة  
بالأصناف المطلوب توريدها .

٣ - الملابس والتجهيزات العسكرية ولوازم الضباط والساكن اللازمة  
لهم وفقاً لأحكام اللوائح الخاصة ، وكذلك الأدوات التي يحتاجها الموظفون  
والمستخدمون العاملون في الصحراء والحدود .

٤ - الأصناف المصرح لبعض مصالح الحكومة بشرائها بقصد بيعها  
للجيشات والأفراد .

٥ - الأدوية الإسعافية والضرورية التي ترخص ببيعها وزارة الصحة  
العمومية لظروف خاصة .

( ٥ مكرر ) الأمصال واللقاحات البيطرية والمواد البيولوجية المشخصة  
التي ترخص ببيعها وزارة الزراعة إلى الدول العربية (١) .

٦ - الأصناف المعروضة بفرض البيع ببعض الوزارات والمصالح  
والورش .

٧ - الكتب المدرسية والمطبوعات والخرائط والنشرات المعدة للبيع .

٨ - منتجات المزارع والبساتين الحكومية .

ويضاف ١٠٪/ مصروفات إدارية إلى السعر المقيدة به في الدفاتر الأصناف

---

(١) للفترة ٥ مكرر مقالة بالفقر رقم ٨٥ لسنة ١٩٦٠ .

البينة ١، ٢، ٤، ٥ وتضاف هذه النسبة أيضاً إلى ثمن ما يباع منها إلى المصالح الحكومية .

أما الأصناف الواردة في البنود ٦، ٧، ٨ فتقرر اللجان الفنية أسعار بيعها على ألا تقل عن التكاليف الفعلية من خامات وأجور ومصروفات صومية .  
وتراعى في كل الأحوال السكينة الباقية بالمخزون من الصنف ، وكذا احتياجات المصلحة الفعلية .

مادة ١٤٢ - يجوز بيع الأصناف التالية بموافقة رئيس المصلحة أو مدير السلاح المختص أو رئيس المنطقة أو الفرع المختص .

( أ ) الأصناف غير الصالحة للاستعمال .

( ب ) الأصناف التي يخشى عليها من التلف على أن ترافق أوراق البيع .  
مذكورة عن أسباب بقاء هذه الأصناف بدون استعمال وتحديد المسؤولية عن ذلك .  
وجوز بيع الأصناف التالية بموافقة ( وزارة المالية والاقتصاد ) .

( أ ) الأصناف التي بطل استعمالها :

( ب ) الأصناف الزائدة على الحاجة على أن ترافق أوراق البيع المذكورة .  
النصوص عليها في لائحة المخازن .

على أنه في المصالح التابعة لوزارة الحرية يكون بيع هذه الأصناف بموافقة لجنة الإمدادات العليا والأشغال العامة وفي الأسلحة بموافقة رؤساء هيئة الإمدادات والقانون .

مادة ١٤٣ - محظور على موظفي الحكومة شراء أصناف بما تبيته الحكومة إلا إذا كان البيع بمواد علنية عامة أو محلية وكانت الأشياء المشتراة هي لاستعمالها الخاص وذلك مع مراعاة أحكام المادة ١٤١ .

مادة ١٤٤ - يجب أن تقوم لجنة بتصنيف المهمات والأصناف المعروضة للبيع إلى صفقات من مجموعات متجانسة ليتسنى لأكبر عدد ممكن من المزايدين المنافسة في الشراء ومع ضرورة بيان وزن كل صفقة أو عددها

أو مقاسها كل على حدة ، وإعطاء مواصفات كافية لمنع أى تغيير يمكن أن يعمل فى تقسيم الصفقات أو تصنيفها وإثبات هذه البيانات تفصيلياً بمحضر يسلم إلى رئيس لجنة التمين .

مادة ١٤٥ - تشكل لجنة برئاسة موظف مسئول يندبه رئيس المصلحة وعضوية مدير المخازن أو من ينييه عنه ، ومندوب قلم الحسابات ، وعليها أن تعين موظفاً فنياً أو أكثر من المصلحة ذاتها أو من مصالح أخرى لها ارتباط وثيق بالأصناف المطروحة للبيع ، وذلك لمعاينة وتمييز الأصناف الواردة بمحضر لجنة التصنيف قبل عرضها للبيع وبراعى فى اختيار الأعضاء ، أن تتناسب وظائفهم ودرجاتهم مع أهمية وقيمة الأصناف المعدة للبيع وأن يصحب اللجنة أمين المخازن لإرشادها إلى الأصناف المراد بيعها دون أن يشترك فى عملية التمين .

وعلى اللجنة أن تسترشد بأئمان البيع السابق ، وبحالة السوق ، ويعتبر هذا التقدير ثمناً أساسياً بعد اعتياده من رئيس المصلحة فيما يزيد على ألف جنيه ومن رؤساء الأقسام والمناطق فيما يقل عن ذلك .

ويجب مراعاة السرية التامة فيما يختص بالثمن الاسامى الذى تقدره اللجنة . ويوضع تقريرها داخل مظروف مقفل ومعه محضر لجنة التصنيف ويسلم لرئيس لجنة البيع لفتحه بحضور اللجنة عند بدء عملية المزايدة .

مادة ١٤٦ (١) يجب على كل مصلحة لديها أصناف معدة للبيع أن ترسل قبل الإعلان عن المزايدة بوقت كاف إلى جميع وزارات الحكومة ومضامنها والهيئات العامة والمؤسسات العامة بيانات تفصيلية بهذه الأصناف وكمياتها وتطلب معاينتها والإفادة عما إذا كانت فى حاجة إليها كلها أو بعضها وتحدد وقتاً مناسباً للمعاينة والبث فى الموضوع والرد ، وماتحتاجة هذه الجهات يباع لها بالثمن الذى قدرته لجنة التمين المنصوص عليها فى المادة السابقة وما يبق بعد ذلك يباع بالمزاد العلنى .



وإذا لم يصل رد من الجهات المذكورة في الموعد المحدد كان المصلحة البدء في إجراءات البيع .

مادة ١٤٧ - يستثنى من حكم المادة السابقة الأصناف التالية التي لا يجدى فيها إصلاح ولا يمكن الإفادة من أجزائها لقدمها ، وكذا الأصناف الخاصة باستعمال المصلحة أو السلاح البائع وحده أو التي لا تستعملها مصالح أو أسلحة أخرى ، ويجب على المصالح أو الأسلحة أن تتأكد من ذلك قبل الإعلان عن البيع .

مادة ١٤٨ - في الأحوال الاستثنائية التي يرى فيها أفضلية البيع بالممارسة تولى ذلك لجنة تشكيل طبقاً للأوضاع المقررة بلجنة الممارسة في المشتريات ، ويكون اعتماد البيع بالممارسة من رئيس المنطقة أو الفرع إذا لم تزد القيمة على مائتين وخمسين جنيهاً ومن رئيس المصلحة إذا لم تزد القيمة على خمسمائة جنيهاً من وكيل الوزارة المختص فيما زاد على ذلك .  
أما بالنسبة إلى وزارة الحرية فيكون الاعتماد من :

رئيس المنطقة أو الفرع أو الوحدة إذا لم تزد القيمة على ألف جنيهاً .  
مدير السلاح إذا لم تزد القيمة على خمسة آلاف جنيهاً .  
وكيل الوزارة المختص فيما زاد على ذلك .

ومحوز عند الضرورة القصوى ولأسباب تبين بمذكرة أن يجري بيع الأصناف بالمزاد بمظاريف مغلقة ، ويكون التصديق على ذلك بمعرفة مدير السلاح أو وكيل الوزارة المختص في الحدود السابق ذكرها .

ويبيع عند الإعلان في الجريدة الرسمية والبراند المحلية عن بيع الأصناف للرغوب في بيعها بالمزاد العلني أو بمظاريف مغلقة ذات إجراءات الإعلان في المناقصات العامة ، وذلك علاوة على النشر بطريق البريد للتجار والمروفين للمصلحة مع بيانات ومواصفات كافية في إعلانات البيع .

ويكتفى فيما يتعلق بالصفقات التي لا يزيد ثمنها على مائتي جنيه بالإعلان عنها بطريق النشر على التجار المختصين بالبريد الموصى عليه .

ويخصص بمصروفات الإعلان في الجرائد وغيرها على ميزانية الفرع المختص ، أما إذا كان هناك متعهد من قبل الحكومة لعملية البيع فهو الذي يقوم بإجراء النشر على حسابه طبقاً لشروط تعاقدته مع الحكومة على أن يكون هذا المتعهد من المقيدين بسجل الخبراء المختمين بوزارة الاقتصاد وتقتصر مهمته على القيام بأعمال الدلالة (١) .

مادة ١٤٩ - إذا كانت الأصناف المرغوب في بيعها مسعرة جبراً فتباع بالسر الرسمي وتلعب في ذلك الاجراءات التالية :

ينشر بالطرق المقررة للنشر عن الصنف ومواصفاته ومقداره وكيفية تسليمه .. الخ ، ويذكر أن البيع سيكون بالسر الجبرى لصاحب العطاء الأول غير المتفرن بتحفظات والذي يقدم عن كل الكمية . وأنه في حالة عدم وجود عطاءات من هذا القبيل سيفضل العطاء المقدم عن أكبر كمية من الصنف ، ثم ما يليه من عطاءات مرتبة ترتيباً تؤولياً فيما يتعلق بالكمية المطلوب شراؤها وترتيباً زمنياً لوصول الطلبات المتحدة في الكمية بحيث يفضل أقدمها تاريخاً ويشترط أن تكون العطاءات مصحوبة بتأمين تحدد المصلحة نسبته من السعر الجبرى المقرر للصنف مع تحديد آخر ميعاد لقبول الطلبات .

وبمجرد حلول هذا الميعاد تتولى لجنة فتح المظاريف فتحها ثم تفرغ العطاءات وتعرض نتيجة التفرغ على لجنة البت في العطاءات البت فيها وفقاً للقواعد سالفه الذكر الواردة في إعلان النشر .

أما ما لم تستطع انصلحه أو السلاح بيبه بالسعر الجبرى فتتخذ نحوه الإجراءات المقررة للبيع بالمراد العلنى على أن يكون السعر الجبرى هو الحد الأقصى عند البيع بالمراد .

---

(١) الفقرة السادسة من المادة ١٤٨ مدلة بقرار وزير الخزانة رقم ٣٢ لسنة ١٩٦١

مادة ١٥٠ - يجب أن ينص في شروط البيع على ما يأتي :

١ - يدفع المتزايدون نقداً أو بشيكات طبقاً لأحكام الفقرتين الثانية والثالثة من المادة ٤٩ قبل الدخول في المواد العلني أو بمظاريف مغلقة مبلغاً معيناً ، يقدره رئيس المصلحة أو السلاح حسب أهمية الصفقات المعروضة للبيع وذلك بموجب إيصال مؤقت يوقعه المستلم ويعتمده رئيس لجنة البيع ويجب أن يكمل بالطريقة ذاتها التأمين المدفوع إلى ٢٠٪ من ثمن البضاعة وذلك بمجرد رسر المزاد ، وفي هذه الحالة تحرر قسيمة تحصيل بقيمة التأمين بأكمله بعد سحب الإيصال المؤقت (١) .

٢ - أنه إذا تأخر من رسا عليه المزاد في أداء باقي الثمن نقداً أو بشيك مقبول من المصرف المسحوب عليه خلال أسبوع من تاريخ رسو المزاد عليه فيصادر الضمان المدفوع منه وتطرح الصفقة في المزاد ثانية .

٣ - أنه إذا تأخر في تسلم الأصفاف خلال أسبوع من تاريخ أدائه الثمن ولم يقدم مبررات قوية تقبلها المصلحة عن التأخير فيحصل منه رسم أرضية بواقع ٢٪ من الثمن ، عن كل أسبوع تأخير أو جزء من أسبوع ، وفي نهاية الأسبوع الثاني من التأخير يكون للمصلحة أو السلاح الحق في بيع الأصفاف لحسابه في أقرب فرصة ، وعلى أن يراعى في إجراءات البيع الأحكام الواردة في هذه اللائحة ويحاسب عن فرق الثمن ورسم الأرضية وماتكبدته المصلحة أو السلاح من مصروفات .

وإذا بيع الصنف بشمن يزيد على الثمن الذي رسا به المزاد فلا يرده سوى المبلغ الذي حصل منه ، بعد خصم المصروفات التي تكبدتها المصلحة أو السلاح مضافاً إليها رسم الأرضية .

٤ - أن الكميات المعروضة للبيع تحت الزيادة وللجهر ، حسب ما يفسر عند التسليم الفعلي .

(١) تبدأ من المادة ١٥٠ مبدل بقرار الجرائد رقم ٤٩ لسنة ١٩٦١ .  
(٢ م - مشروبات)

مادة ١٥١ - تتولى البيع والبث في نتيجة المزاد إذا تم بغير طريق المظاريف، لجنة تشكل بالطريقة المنصوص عليها في المادة ٦٦ وعليها أن تذكر للمتزايد وزن الصفة أو عددها أو مقاسها وكذا مواصفاتها تفصيلاً ؛ حسباً هو وارد بمحض لجنة التصنيف - كل صنف على حدة - دون ذكر الثمن الأساسي ثم تحرر محضراً يجرأاتها بين فيه قيمة التأمين المؤدى من كل من المتزايد، وماورد لأربابه ثم تدون مفردات البيع على الاسئارة المعدة لذلك وترافقها قسيمة التحصيل .

مادة ١٥٢ - إذا لم يتقدم أحد لائزاد ، أو إذا لم تصل نتيجة المزاد إلى الثمن الأساسي للأصناف المعروضة ، وكانت لا تتلف بمضى مدة التخزين عليها . فيؤجل البيع إلى جلسة أخرى ، وتخفيض نسبة مئوية لا تتجاوز ١٠٪ من التقدير السابق ويشر عن المزاد ثانية إذا لزم الأمر ذلك .  
وإذا لم تصل نتيجة المزاد إلى الحد المخفض فيتبع ما يأتي :

١ - إذا كان ثمن الصنف الأساسي لا يزيد على مائتين وخمسين جنيهاً أو خمسمائة جنيه في وزارة الحربية فيعرض الأمر على رئيس المنطقة أو الفرع كل فيما يخصه ليقرر ما يراه

٢ - إذا كان ثمن الصنف الأساسي يزيد على مائتين وخمسين جنيهاً أو خمسمائة جنيه في وزارة الحربية ولا يجاوز الألف جنيه فيعرض الأمر على رئيس المصلحة أو مدير السلاح كل فيما يخصه ليقرر ما يراه .

٣ - إذا زاد الثمن على ألف جنيه فيؤجل البيع مرة أخرى مع خفض آخر لا يجاوز ١٠٪ / ويعاد النشر أيضاً ، وإذا لم يصل المزاد الجديد إلى الحد الأخير . فيعرض الأمر على رئيس المصلحة إذا لم يجاوز الثمن الأساسي ألفي جنيه ، وعلى مدير السلاح إذا لم يزد هذا الثمن على خمسة آلاف جنيه ليقرر كل في حدود اختصاصه ما يراه ، وإلا رجب عرض الأمر على وكيل الوزارة

المختص مشفوعاً باقتراحات المصلحة أو السلاح في ميعاد غايته اليوم التالي . وكذلك تعرض على هؤلاء الرؤساء كل في حدود سلطته المينة أعلاه قبة الزاد في الجلسة الأولى للأصناف التي تلف بمضى مدة التخزين عليها بقرار مايراه ، وذلك في موعد غايته اليوم التالي قبل رد التأمينات إلى المزايدين مادة ١٥٣ - يكون تسليم الأصناف المبيعة بمعرفة لجنة يرأسها موظف مسئول يتدبه رئيس المصلحة أو مدير السلاح ، وعضوية أمين المخزن وموظف يتدبه مدير المخازن من غير أمناء المخازن، ومندوب من الحسابات وعلى اللجنة مراعاة أن يكون التسليم حسب التقسيم الذي أجرته لجنة التصليف من حيث الكمية ومن حيث المواصفات .

مادة ١٥٤ - يجوز رد التأمينات الابتدائية المؤداة من المزايدين الذين لم يرس عليهم الزاد ، وذلك في الجلسة ذاتها بعد سحب إيصالات التأمين المؤقت موقفة منهم بتسليم القيمة ومع مراعاة ما جاء بالفقرة الأخيرة من المادة ١٥٣ . مادة ١٥٥ - تضاف إلى الإيرادات قيمة ما يباع من الأصناف غير الصالحة للاستعمال أو المستغنى عنها .

أما الأصناف الجديدة المبيعة فيتبع نحوها ما يأتي :

- ١ - إذا كانت الأصناف مما سبق خصم قيمتها على اعتماد مخصص شراء أصناف بقصد بيعها للأفراد ، فيضاف ما يحصل من ثمنها إلى الإيرادات .
- ٢ - إذا لم يكن البيع منظورا في تقديرات الميزانية ، وكان على السلاح أو المصلحة أن تشتري بدل الأصناف المبيعة استبعد الثمن من مصروفات البلد المختص .

وتضاف إلى الإيرادات المصروفات الادارية في الحالات التي تحصل فيها .

وعلى أمين المخازن عدم صرف الأصناف المبيعة قبل تحصيل الثمن.

على أنه إذا تقرر تحصيل الثمن آجلاً ، أو على أقساط ، أو مقابل مستند له  
الفتح بالنسبة للمستحضرات الواردة في الفقرة ٥ مكرر من المادة ١٤١ فل  
إدارة المخازن أن تؤشر بالمداد أمام الصنف بدفاتر الشطب بحالة البيع وتطلب  
من قسم حسابات المصلحة أو السلاح أو الوزارة المختصة تسوية المبالغ (١)

مادة ١٥٦ (٢) - ويجب على الجهة الإدارية الباتعة أن تبلغ مصلحة الضرائب  
بجميع ما يباع من منقولات إذا زادت قيمة المنقولات المبيعة على ألف جنيه  
أو تعدت حاجة الاستهلاك الشخصي العادى ، ويجب أن يتضمن التبليغ  
البيانات الآتية :

- ١ - اسم المشتري ثلاثياً وعنوانه بالكامل .
- ٢ - رقم البطاقة الشخصية أو العائلية وتاريخ إصدارها وجهته .
- ٣ - رقم السجل التجارى أو الصناعى أو المهنى الخاص بالمشتري .
- ٤ - قيمة المنقولات المبيعة ونوعها .

مادة ١٥٧ - تسرى أحكام وإجراءات البيع المنصوص عليها بالمواد  
١٤٨ ، ١٥٠ ، ١٥١ و (٢ و ١) و ١٥٤ و ١٥٥ و ١٥٦ على تأجير  
المقاصف وغيرها سواء تم التأجير بالمواد أو بالممارسة على أن يراعى قبل  
الاشهار عن المواد الخاص بالتأجير وضع حد أدنى لإيجار المكان المرغوب  
تأجيره يحسب على أساس متوسط قيمة الإيجار فى السنوات الثلاث السابقة .

---

(١) الفقرة الأخيرة من المادة ١٥٥ مدلة بالقرار رقم ٨٥ لسنة ١٩٦٠ .

(٢) المادة ١٥٦ مدلة بالقرار رقم ١١٨ لسنة ١٩٦٩ .

### إجراءات الشراء :

إجراءات الشراء عبارة عن الخطوات التفصيلية التي تتبع عند إجراء أو تنفيذ أى عملية من عمليات الشراء ، وتؤثر تلك الإجراءات على وقت تنفيذ العملية وعلى الجهد المبذول وعلى نفقات الشراء ، ومن ثم يجب على مدير الشراء أن يراجع دورياً الأنظمة التي يبيعها والإجراءات التي يسير عليها التعرف على مدى كفايتها حتى يختار أحسنها ويتعد في نفس الوقت عن الأنظمة والإجراءات التي ثبت فشلها ، ويجب أن تكون لإجراءات الشراء متطورة ومناسبة للظروف التي تطبق فيها ، فقد تؤدي الإجراءات الخاطئة أو المعقدة بمندوب الشراء إلى مواقف حرجية مع الإدارة العليا في الوقت الذي تكون فيه الأنظمة والإجراءات الفعالة أدوات ناجحة تستخدمها إدارة المشتريات وتساعد على تنفيذ مهمتها .

ورغمًا عن الاختلاف في أحجام المشروعات أو في أنواع التغطيات ، ويصرف النظر عن الموصفات المطلوبة للمواد ومصادر شرائها فهناك بعض المبادئ التي تقوم عليها إجراءات الشراء السليمة ، والتي يمكن إنجازها فيما يلي :

١ - الإجراءات السليمة هي التي تعمل على تسهيل تحقيق الأهداف بطريقة سهلة وفي أقصر وقت ممكن مع مراعاة الدقة في تنفيذها للوصول إلى النتائج السليمة .

٢ - مراعاة البساطة عند وضع وتحديد الإجراءات ، حيث الإجراءات المعقدة تبطل التنفيذ وتزيد من احتمالات الخطأ .

٣ - يجب أن تكون الإجراءات محددة ومفهومة حتى تقضى على أى احتمال للوقوع في تضارب تلك الإجراءات أو ازدواج بعض الإجراءات .

٤ - يجب تحديد المسؤولية في كل خطوة من خطوات التنفيذ .

٥ - مراعاة مرونة الإجراءات حتى يكون تعديلها في حالات التوسع أو الانكماش حسب الظروف المحيطة .

٦ - يجب مراعاة الوفورات التي تحققها الإجراءات الموضوعه للتأكد من أنها سوف لا تحمل المشروع أى نفقات إضافية .

٧ - يجب أن تكون الأنظمة والإجراءات كافية وشاملة بصرف النظر عن مبدأ البساطة أو النفقة . وستقل أهمية تلك الإجراءات الموضوعه إذا فشلت في تحقيق الأغراض التي وضعت من أجلها ، وبمعنى آخر فقد يؤدى الاحتفاظ ببعض السجلات أو إضافة خطوات أو إجراءات إلى زيادة النفقات ولكنها في نفس الوقت قد توفر على المشروع الكثير من الأموال . ومن ثم يجب مراعاة تحقيق التوازن بين النفقات الإضافية التي تخلفها الإجراءات الإضافية مع الوفورات التي تحققها .

وفيما يلي الخطوات أو الإجراءات الرئيسية لأى عملية شرائية بشكل عام :  
أولاً - تحديد احتياجات الشركة من المواد والمهمات :

تمثل الأدوات والمهمات اللازمة للمشتريات الركن الرئيسى من حجم المشتريات بالنسبة لهذا المشروع ، وهذه الأدوات والمهمات تحددها إدارة الشؤون الهندسية ( إدارة الاستخدام ) وتخطر بها إدارة المشتريات قبل البدء في تنفيذ الشروط يوقت كاف مع تحديد كافة الأدوات اللازمة وتاريخ البدء في كل مشروع على حدة .

بالإضافة إلى ذلك فإن إدارة المشتريات تقوم بجمع البيانات الخاصة باحتياجات إدارات وفروع الشركة عن احتياجاتها من المهمات والمواد والأدوات والتأكد من أن التقديرات قد بنيت على أساس سليم وذلك على ضوء متوسطات الصرف السابقة وما استجد من المشروعات ومن ثم تضع خططها وبرامجها الشرائية . وإذا كانت إدارة المشتريات هى المسئولة عن شراء الأدوات والمهمات اللازمة للشركة سواء من السوق المحلى أو قسيميا أو استيرادها من الخارج بما يحقق توفير هذه الأدوات والمهمات بالخواصات المطلوبة وفي المواعيد المحددة وبأحسن سعر ممكن كان لزاماً على هذه الإدارة مداومة دراسة الحالة الاقتصادية للسوق المحلى والخارجى والوقوف على اتجاهات الأسعار ودراسة كافة الاحتمالات التي قد تطرأ على



السوق والسعر مع العمل الدائم على تنمية مصادر الشراء وتوسيعها بما يكفل تحقيق نجاح عمليات الشراء .

ويلاحظ أن الأصناف العادية المستخدمة باستمرار هي التي يقوم قسم مراقبة المخزون بتحديد الكميات المطلوبة منها وموعد توريدها في ضوء مستويات التخزين وخطة الاحتياجات ، ومن ثم يحرر طلب شراء ويرسله إلى إدارة المشتريات . أما بالنسبة للأصناف العادية التي لم يسبق تخزينها فتطلب مباشرة بواسطة جهة الاستخدام التي تحتاج إلى هذه الأصناف .

ثانياً - تستوفى لإدارة المشتريات كل البيانات الخاصة بمواصفات المواد والمهمات المطلوبة مع ملاحظة أن إدارة الشراء قد تراجع الجهات الطالبة أو المستخدمة في الكميات والمواصفات وذلك إذا ما كانت الكميات تزيد عن المعدل المعتاد أو كانت تزيد عن الاعتادات المخصصة وكذا بالنسبة للمواصفات فقد تكون الجودة المطلوبة غير متوافرة في السوق في الوقت الحاضر أو أن هناك مواصفات أخرى تحقق أهدافاً أفضل لإدارة المشتريات وللبنشأة دون الإضرار بمستوى الإنتاج أو الاستخدام .

ثالثاً - يقوم جهاز الشراء بتقرير طريقة الشراء واتباع إجراءاتها والاتصال بالموردين والحصول على شروطهم وأسعارهم ودراساتها والتفاوض معهم واختيار مصدر الشراء المناسب والوصول إلى الاتفاق . ( وذلك في ضوء الطريق المحددة أو المقررة للشراء بالمنشأة والطريقة التي يتقرر اتباعها في كل حالة ، وقد سبق أن تكلمنا عن تلك الطرق .

#### رابعاً - إصدار أمر التوريد أو التعاقد :

يتم التعاقد بموجب عقد مع المورد الذي رست عليه عملية الشراء أو بموجب أمر توريد تحرره إدارة المشتريات ويصدر من أصل يسلّم إلى المورد [ بعدة صور يرسل منها إلى بعض الجهات المعنية كالإدارة المالية للم

والمرجعة عند الصرف وقسم مراقبة المخزون للعلم بأجراء الشراء وإدارة المخازن للاستعداد للاستلام والفحص وتجهيز مكان للتخزين وقسم المتابعة لمتابعة التوريد وبالشروط المتفق عليها .

ويوضح بأمر التوريد اسم المورد - عنوانه - إشارة إلى العطاء المقدم منه وتاريخه - الأدوات والمهمات المطلوب توريدها من حيث العدد أو الكمية - الرحدة - السعر - المواصفات بالتفصيل - ميعاد التوريد - مكان التسليم - أى شروط أخرى . وذلك كله بوضوح تام .

#### خامساً - المتابعة :

متابعة التوريد لضمان إتمامه في الوقت المحدد وذلك عن طريق جهاز متابعة توريد الطلبات التابع لإدارة المشتريات .

#### سادساً - الاستلام والفحص :

يقوم المورد بتوريد المطلوب موضع التعاقد طبقاً للوعد المحدد بأمر التوريد إلى قسم الاستلام بالمخازن ويتولى قسم الاستلام استلامها من المورد استلاماً مبدئياً من الناحية الكمية والظاهرية ، ثم يتولى قسم أو جهة الفحص معاينة المهمات الموردة والتأكد من مطابقتها للأوصاف الواردة بأمر التوريد أو العينات المعتمدة من لجنة البت ، ويتم إثبات ذلك في محضر مستقل أو على نموذج معين .

هذا ويتم فحص المهمات المطلوبة والموردة طبقاً لطرق وفواعد الفحص المقررة بواسطة المنشأة (١) .

وفي حالة رفض المهمات لعدم مطابقتها للأوصاف يخطر المورد باستلامها وتسلم بدلاً منها مستوف للشروط المطلوبة ، وفي حالة توريد مهمات مختلفة للأوصاف اختلافاً جوهرياً يجوز قبولها بموافقة إدارة المشتريات والجهة

---

(١) سنتناول تفصيلاً موضوع الفحص في جزء قادم خاص بموضوع المراءى بالمجودة المناسبة .

الطالبة إذا كانت الحاجة إليها ماسة مع خصم قيمة المخالفة والفروق إن وجد، وفي حالة عدم قيام المورد بالتوريد يتخذ أحد إجراءين :

١ - (١) مصادرة التأمين النهائي المسددة منه .

( ب ) الشراء من مورد آخر على حسابه وتحمله فرق السعر + فرق التأخير + نسبة مئوية - كمصاريف إدارية - من إجمالي قيمة المهمات المشتراة .

سابعاً - مراجعة المستندات والإجراءات التصريح بالدفع ، وقد تشارك في هذه العملية كل من إدارة المشتريات والإدارة المالية بحيث يتم مراجعة العقد أو أمر التوريد والموافقة على الشراء والفواتير المقدمة من المورد ، وتقرير الفحص والاستلام ومن ثم التصريح بالدفع .

#### ثامناً - الإضافة والتسجيل :

بعد قبول الأصناف الموردة قبولاً نهائياً يتم تسليمها إلى أمين المخزن المختص الذي يقوم بتحرير إذن إضافة حيث يعني ذلك إضافة هذه الأصناف إلى عدهته بالمخازن ، ومن ثم يقوم بتوزيع هذه الأصناف وترتيبها وحفظها بالطريقة المناسبة وفي أماكنها المناسبة ، ثم يقوم بإثبات تلك الأصناف المضافة بالسجلات المخزنية كبطاقة الصنف ودفتر المخازن وتعديل الرصيد ، كما تقوم المخازن بإخطار قسم مراقبة المخزون بذلك بموجب صورة من إذن الإضافة .

وما تقدم عبارة عن الخطوات العريضة أو الرئيسية التي غالباً ما تشملها إجراءات الشراء إلا أننا في الحياة العملية نجد تلك الخطوات والإجراءات تشمل الكثير من الفرعيات والتفاصيل والعديد من المستندات والنماذج والتي تختلف من شركة إلى أخرى كما تختلف مهماتها ، كما قد تختلف تبعية بعض الأجهزة التي تتولى بعض مراحل هذه الإجراءات وتختلف علاقاتها ويمكن أن يتضح لنا ذلك من خلال الحالة العملية التالية ، والتي من خلالها أيضاً نعرف على النماذج المستخدمة في إجراءات الشراء .

## حالة (١) عملية رقم (٣)

### الشركة العامة للأجهزة

#### تنظيم وإجراءات نشاط الشراء والتخزين

تنتج الشركة العامة للأجهزة عدة أجهزة دقيقة تستخدم في اختبار المنتجات وتضمن مقاييس للحرارة والرطوبة والضغط وغير ذلك مما يستخدم في مراقبة الإنتاج في أكثر من ثمان صناعات مختلفة . وتنتج الشركة إلى جانب ذلك مجموعة من المهمات والأدوات التكميلية . وبالرغم من أن منتجات الشركة من السلع القابلة للتخزين إلا أن القليل من المنتجات يفتح دون سابق طلب عليه ، وفي عام ١٩٦٤ كانت إدارة الشركة بصدد تعديل سياستها البيعية والشرائية .

وكانت الشركة تتلقى الطلبات من مندوبي البيع الذين يعملون بها . ومن فروعها التجارية ، وأيضاً من العملاء المشتريين مباشرة ، وفي الكثير من الحالات كانت الطلبات التي تتلقاها تحرر على نموذج طلب بضاعة ، يحدد السعر وشروط الدفع وتواريخ التسليم وتعليقات عن الشحن .

وجرت الشركة على عدم إقرار قبول الطلبية أو الموافقة على موعد التسليم إلا بعد أن تحول الطلبية إلى القسم الهندسي ومكتب التشغيل ، وحتى تدرج هذه الطلبية ضمن جدول الإنتاج فعلاً . وكان هذا الإجراء في الظروف العادية يتطلب خمسة أيام على الأقل بعدها تخطر إدارة المبيعات ، التي يبقى فيها سجل للعمل قائماً لحين استلام إخطار قسم التشغيل ، فتقوم بدورها بإخطار المشتري بنتيجة طلبه .

وكان القسم الهندسي بمجرد استلامه طلب البضاعة ، من العميل - عن

طريق إدارة المبيعات - يقوم بتحرير إذن صرف مواد (شكل رقم ١) يحوى معلومات عن المواصفات والرسوم والكيات ومواعيد التسليم وتفاصيل الأدوات والمواد . ولما كان الكثير من السلع التى تنتجها الشركة هى من النوع النقطى ، لذلك فإن المواصفات النقطية المتعلقة بها أو بالمواد المطلوبة لها تجدها مطبوعة فى إذن صرف المواد ، أما بالنسبة للسلع الأخرى غير النقطية فيقوم القسم الهندسى بتحرير مواصفاتها على إذن صرف المواد من أصل وصورة ، وفى الحالتين ترسل صورة إذن صرف المواد مع طلب العميل إلى قسم التشغيل حيث يحجز أمر تشغيل ( شكل رقم ٢ ) .

وواضح من خريطة التنظيم ( شكل رقم ٣ ) أن قسم التشغيل يتبع إدارة المبيعات وفيه تدون فى أمر التشغيل كل تفاصيل الطلبية من مواصفات وأذية عن المطلوبة من حيث أسعارها وشروط الدفع . أما شروط قبول هذه الطلبيات من العملاء وكذلك ضمان المنتجات ، فهى موضحة على ظهر أمر التشغيل ، وتدل على أن أمر التشغيل يعتبر القبول الرسمى للطلب الوارد من العميل .

ويحجز أمر التشغيل من أصل وسبع صور ، وتحفظ الصورة الأولى . بإدارة المبيعات حفظاً أبدياً حسب أسماء العملاء المشترين . أما الأصل فينخذ شكل فاتورة ترسل إلى المشتري وقت الشحن . وترسل الصورة الثانية إلى المشتري كإخطار من الشركة بقبول طلبه . أما الصورة الثالثة وترسل إلى قسم الشحن حيث تحفظ بترتيب عددى للأمر بقواعد الشحن ومحتوياته ، والصورة الرابعة تخصص لإرسالها إلى الفرع التجارى أو مندوب الفرع التجارى أو مندوب البيع المسئول عن المنطقة التى يقطن بها المشتري . وترسل الصورة الخامسة إلى إدارة الإنتاج . كما ترسل الصورة السادسة إلى إدارة المخازن . أما الصورة الأخيرة فهى احتياطية لاستخدامها إذا دعت الحاجة إليها .

أما إذن صرف المواد الذى يحجزه القسم الهندسى فإنه يرسل من مكتب التشغيل إلى مخزن المواد والأدوات حيث تمزق المواد المطلوبة لكل طلبية على حدة . وتحفظ فى أرفف خاصة مستقلة بعيدة عن باقى المواد ويتم ذلك بمجرد استلام

إذن صرف المواد ، ويتولى المخزونى ، أثناء تحضيره للمواد المطلوبة للتسليم بعلامة X بمداد آخر ، أمام المواد غير الموجودة بالمخازن وتحفظ إحدى صور إذن صرف المواد مع المواد المزولة ، أما الصورة الأخرى فيرسل إلى إدارة المخازن حيث تتولى فحص المواد أو الأدوات غير الموجودة وتحرى أسباب نفاذها .

وتحفظ إدارة المخازن كارت صنف ، Perpetual Inventory Record الجوالى ٧٥٠٠ صنف يمثل حوالى ٩٠٪ من المواد والأدوات التى تستخدمها الشركة فى إنتاجها . وتصنف كروت المخزون هذه فى مجموعات من السلع المتشابهة أو المتقاربة وتحفظ أبجدياً فى أدراج خاصة حسب نظام كارد كس Kardey system . ويشمل كروت المخزون على خانات توضح الرصيد المخزون والكمية المنصرفة على عمليات تحت الصنع ، والكمية الداخلة فى المخزون من السلع التامة الصنع ، والكميات المتعاقدة على شراؤها مع الموردين . وكانت عمليات التحويل من الكميات المخزونة إلى كميات تحت الصنع تدرج بناء على إذن صرف المواد ، مع قصرها على تلك التى حجرت منعزلة ، وبمراجعة إذن صرف المواد ، على أمر التشغيل ، يمكن تحديد الوقت الذى تحتاج فيه المخازن إلى استكمال المواد أو الأدوات التى تنفذ .

فإذا كان الكارت يظهر كميات تحت التوريد من نفس الصنف ، وأن تاريخ التوريد يتفق وجدول الإنتاج ، فليس هناك ما يدعو إلى القلق ، وتبقى صورة إذن صرف المواد هذه بإدارة المخازن حتى تنتهى عمليات الصنع وتضمن المنتجات وحينئذ تمزق الصورة .

وبم استكمال المواد المخزونة على أساس من نظام المستويات العليا والدنيا والكميات الخطية لتكرار الطلب من كل صنف . وعلى الموظف المختص بتسجيل البيانات الواردة بإذن صرف المواد على كارت الصنف أن يراعى بمقدار الرصيد المتبقى ، وعما إذا كان يقل عن الحد الأدنى ، فإن كان الأمر كذلك قام بلمصق بطاقة جراء على الكارت ، وبلغت بنظر المسئولين عن

المشتريات لا تتخذ توريد كمية من نفس الصنف ، ويعاد النظر في المستويات الدنيا والعليا للكميات المخزونة والمعايير الخاصة بالكميات التي تطلب لاستكمال المخزون مرة كل ستة شهور تقريباً . ونظراً لأن نسبة كبيرة من المواد المستخدمة في الإنتاج يجب أن تكون مخزونة بصفة دائمة ، فإن المشتريات تقتصر على مجرد استكمال المخزون ولا تتعلق — إلا عن طريق غير مباشر — باستلام طلبات العملاء المشتريين .

وبينا اقتضت مهمة إدارة المخازن على توفير المواد وإمسالك سجلاتها ، فإن إدارة الإنتاج تقوم بالتنسيق بين سجلات المخزون من المواد وأوامر التشغيل ، وكانت في الواقع هي المسئولة عن إعداد جداول الصنع . وكانت صورة من أمر التشغيل ترسل إلى إدارة الإنتاج حيث تحفظ لديها لاستخدامها في إعداد جدول الإنتاج في مراقبة المواد المطلوبة . وحديثاً استخدم نظام جديد لمراقبة طلبات العملاء بواسطة لوحة كبيرة تسجل عليها في العمود الرأسى من الجانب الأيمن بعض الأصناف الهامة المختارة ، وفي المستوى الأفقى تمتد ثقب لتقابل تواريخ محددة في أعلى اللوحة ، وتستخدم قطع خشبية ملونة تثبت في الثقب أمام كل بند ، ويشير لونها إلى التاريخ المطلوب فيه الأصناف . ولون آخر يشير إلى تاريخ الشحن المحدد لل مواد تحت التوريد ، ولون ثالث يشير إلى الكميات المشحونة . وكان قسم الإنتاج دائم الاتصال بإدارة المخزون للوقوف على كمية المواد المخزونة حتى يرتب أوامر التشغيل بشكل يحول دون تعطيل الإنتاج بسبب عجز المواد إلا في الظروف النادرة .

وبالإضافة إلى مهمة تنسيق طلبات العملاء وأوامر التشغيل ، فإن إدارة الإنتاج كانت تجمع معلومات تبين مجموع الكميات المطلوبة من كل صنف خلال الشهور الثلاثة التالية على ضوء دراستها للبيعات .

ولقد صرح بعض المديرين بأن أساس توريد المواد والأدوات بدأ يتحول من نظام استكمال المخزون إلى الوفاء بأذن صرف المواد وباستخدام أذن صرف

المواد على أساس طلبات العملاء يمكن لإدارة الإنتاج أن تعرف مقدماً الكميات التي ستحتاج إليها من كل بند خلال الفترة التي تكون فيها الطاقة الإنتاجية للمصنع مستغلة استغلالاً كاملاً . وبذلك تعد جداول لتوريد المواد ، كما تتوافر لديها المعلومات اللازمة لإدارة المخازن فضلاً عما لديها من بيانات تتعلق بحركة المواد والأدوات من واقع الكميات المطلوبة والمستخدمة . ومقدار المخزون منها .

وكانت تختلف إدارات الشركة بما في ذلك إدارة المخازن تصدر طلب شراء مواد Requisition ، وتعتبر هذه بداية عملية الشراء وأساس إعداد د. أمر الشراء ( التوريد ) Purchase order .

كانت أقسام المصنع تطلب مواد للصيانة والإصلاح ومهمات التشغيل ، كما كان مخزن العدد والأدوات — وهو مخزن مستقل بالمصنع — يطلب ما تحتاجه الشركة من جميع أنواع العدد والأدوات . أما باقي المواد والأدوات الأخرى فكانت تطلب بمعرفة إدارة المخازن بناء على المعلومات المتوفرة لديها في سجلات المخزون . ويجري طلب شراء المواد من صورتين (شكل رقم ٤) حيث تحفظ واحدة بالقسم طالب المواد . وترسل الأخرى إلى إدارة المخازن . ويرقم الطلب بحروف أبجدية تدل على القسم الطالب وتلحق بأرقام عديدة للدلالة على نمرة هذا الطلب في القسم ، وتحفظ الصورة في القسم بترتيب عديدى . والهدف من إرسال طلبات شراء المواد جميعها إلى إدارة المخازن هو مراجعة المعلومات الواردة في طلب المواد على سجلات المخزون .

ويتضمن طلب شراء المواد بيان الكمية الموجودة من الصنف الموجود ، والكميات المستهلكة خلال الشهور الثلاث الماضية ، والكمية المطلوبة ، وتاريخ الحاجة إليها ، فيما عدا البيانات الخاصة بوصف المواد وتاريخ الحاجة إليها ، وهي تلك التي تحفظ في القسم الطالب ، فإن جميع البيانات الأخرى الواردة بطلب شراء المواد كانت تدرج بمعرفة إدارة المخازن .



وكانت طلبات شراء المواد ترسل من إدارة المخازن إلى إدارة المشتريات التي تختص باختيار الموردين والمفاوضة معهم على شروط التوريد وتحرير «أمر الشراء» (التوريد) ، ويقوم أحد موظفي المشتريات بمراجعة طلبات شراء المواد للتحقق من اشتغالها على جميع المعلومات الضرورية . ولتقرير ما إذا كانت الكميات المطلوبة معقولة على ضوء سجل الاستخدام السابق للمواد المطلوبة ، وكثيراً ما كانت طلبات شراء المواد تشتمل على كميات كبيرة تقتضي قبل إرسال أمر الشراء (التوريد) - أن يعاد لحص معدلات استعمال المادة لمعرفة احتمالات زيادة هذا المعدل أو نقصه . وفي يونيو ١٩٦٤ ، استعملت جداول الإنتاج المعلومة مقدماً أساساً لطلب المواد لتحرير أمر الشراء (التوريد) بالنسبة لكثير من المواد والأدوات بما يحدد تواريخ الاستلام لعدة شهور سابقة لم يعد استعمالها ، وفي ذلك صدى للتحول من سياسة الطلب لاستكمال المخزون إلى الطلب للوفاء بأذونات صرف المواد .

وبحسب أمر الشراء (التوريد) من أصل وثمان صور . وكان الأصل والصورة الأولى (شكل رقم ٥) مع تقرير واستلام المواد وقبولها (شكل رقم ٦) ترسل إلى المورد . وعلى ظهر الأصل نجد شروطاً مطبوعة تتعلق بأمر الشراء (التوريد) ، كأن يطلب من المورد أن يعزز قبول الأمر بالتوقيع على «تقرير الاستلام والقبول» وإعادته للشركة في أقرب فرصة ممكنة وعند وصول تقرير الاستلام والقبول إلى إدارة المشتريات تقوم بترقيم صورة أمر الشراء (التوريد) المحفوظة لديها بما يفيد ذلك . أما تقرير الاستلام والقبول نفسه فتتولى إدارة المشتريات حفظه في ملفات الموردين حسب الحروف الأبجدية ، في حين تحتفظ صورة أمر الشراء (التوريد) حسب تاريخ التسليم في ملف «متابعة الطلبات» (التوريد) ، بإدانة المشتريات ، على أن يعرض قبل عشرة أيام من موعد الشحن المحدد في أمر الشراء (التوريد) . وكثيراً ما كان الشحن يستعجل بناءً على توصية من إدارة الإنتاج وخاصة إذا كان للإنتاج سابقاً للجدول الموضوع بدرجة قد تسبب عجزاً في المواد عندما

تنتهى الطلبية تحفظ هذه الصورة حفظاً عديداً . ويستمر حفظ المستندان في الملفين لمدة حوالى خمس سنوات بعد التوريد .

كما ترسل صورة من أمر الشراء ( التوريد ) إلى كل من إدارة الإنتاج وإدارة المخازن . ومن المعلومات الواردة بهذه الصورة تقوم إدارة الإنتاج بإدراج تواريخ الشحنات القادمة على اللوحة ( السابق ذكرها ) ، وتعديل جداول الإنتاج إذا تأخر استلام المواد لظروف طارئة . أما إدارة المخازن فكانت تسجل المعلومات الموجودة بأمر الشراء (التوريد) على كارت الصنف في الخانات المخصصة للكيات تحت التوريد . وترسل ثلاث صور أخرى من أمر الشراء (التوريد) إلى قسم الاستلام ، حيث تحفظ صورة منها في ملف دائم ، وترسل الصورة الثانية إلى إدارة المشتريات بمجرد استلام المواد المشتراة ، أما الصورة الثالثة فترسل إلى إدارة المخازن ومنها إلى إدارة الإنتاج حيث تحفظ في ملف خاص . وفي حالة استلام جزء من الطلبية يسجل الوارد منها على نموذج خاص ، وترسل صورة منه إلى إدارة المشتريات ، وأخرى إلى إدارة المخازن ومنها إلى إدارة الإنتاج .

وقبل موعد الشحن بعشرة أيام ، تقوم إدارة المشتريات بإرسال إخطار [ استعجال ( شكل رقم ٧ ) وهو عبارة عن بطاقة تحتوى أسئلة يجيب عليها المورد ، ومن إجاباته عليها يمكن التعرف عما إذا كانت هناك حاجة إلى متابعة أخرى من جانب إدارة المشتريات ، وعما إذا كانت جداول الشحن في حاجة إلى تعديل لإظهار المركز الحقيقى لتوفير المواد اللازمة للصنع . وكثيراً ما يتطلب ذلك زيادة عدد المصانع الموردة لاستعجال التسليم ، ولكن ليس هناك موظفون مخصصون لهذه المهمة .

وعند وصول المواد المشتراة ، يقوم قسم الاستلام بفحصها من حيث العدد والوزن على ضوء صورة أمر الشراء (التوريد) . وعندئذ يرسل القسم هذه الصورة إلى إدارة المخازن التى تقوم باستلام المواد على أساسها ، وتسجل

المعلومات اللازمة في كارت الصنف ، ثم ترسل بنفس الصورة إلى إدارة المشتريات حيث تحفظ بملف العملية، وفي ذلك تركيز للمعلومات عن الكميات والأسعار وتاريخ الاستلام الخاصة بكل طلبية . كما يقوم قسم التفتيش بالمصنع باختيار الجودة النوعية للمواد أو الأدوات المشتراة والتي لا تخضع لفحص من جانب قسم الاستلام ، ولا يتم الاختيار النهائي لكثير من المواد أو الأدوات إلا عند الاستعمال الفعلي لها في أقسام المصنع .

وعند ورود فواتير الشراء ، ترسل أولاً إلى إدارة المشتريات حيث تراجع على المعلومات المحفوظة بالملف الخاص بالطلبية ، حيث الكميات وشروط الدفع . وتقوم إدارة المشتريات بتحرير قسيمة ترفقها بالفاتورة وترسلها إلى المدير المالي، ويقضى النظام للمالي لل شركة بسداد صافي الفواتير في اليوم الخامس والعشرين من الشهر التالي . أما الفواتير التي يخضع لحصم نقدي ( خصم تعجيل الدفع ) فكانت تدفع في اليوم العاشر ، وفي اليوم الخامس والعشرين من كل شهر ، وقبل أن يرسل الشيك للمورد يقوم المدير المالي ومدير المشتريات مجتمعين بمراجعة قسيمة الشراء على ضوء المعلومات الواردة في ملف الطلبات . ويعاد فحص الكميات المطلوبة من الأقسام ومقارنتها بالكميات الواردة ، فإذا ظهر فرق كبير بين الكميتين سئل مدير المشتريات لتبرير القرار الذي اتخذته فيما يتعلق بالكمية المشتراة .

#### والمطلوب :

فحص هذه الحالة العملية ومناقشة المشاكل التي تتضمنها وتحليلها والوصول إلى قرار بشأن معالجتها ، وإعادة تنظيم الشركة وإجراءات الشراء والتخزين فيها .

صورة :

[illegible]

تسلّمت المواد والأدوات الموضحة بعاليه كاملة ٤

رئيس القسم

شكل رقم (٢)  
أمر تشغيل

التاريخ	رقم			
المبلغ إلى				
تعليمات الشحن				
رقم طلب العميل	شروط الدفع			
الكمية	الصنف	السعر	القيمة	ملاحظات

والبيع خاضع للشروط الآتية :

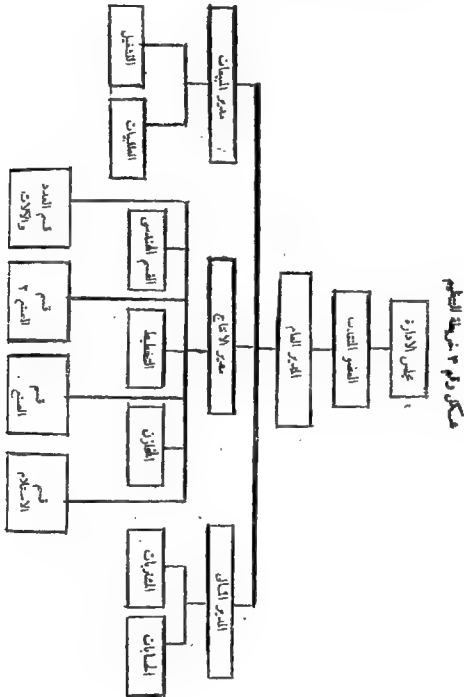
تضمن الشركة البائعة كل عيب في المواد أو الصنع يظهر في المنتجات المباعة تحت ظروف الاستعمال والخدمة العادية ، وإذا ظهر أى عيب في المنتجات المباعة وترتب على ذلك رد السلع المعيبة فالشركة تقوم باستبدال الأجزاء المعيبة فقط دون التزام برد السلعة كاملة .

وبعد قبول المشتري للصناعة المشحونة بموجب هذه الفاتورة فإن المشتري يصبح مسؤولاً مسؤولاً كاملة عن كل خسارة أو عجز يترتب عن استعمال هذه المواد بمعرفة المشتري أو غيره .

وليس من اختصاص أى شخص آخر وكيل أو موزعاً أو بائعاً أن يعطى ضماناً صريحاً أو ضمناً من أى نوع كان عدا ما هو موضح بهذه الشروط ولا يعتمد على أية ضمانات أو تعهدات يعطيها أى شخص .

من المتفق عليه أن ملكية المواد بهذه الفاتورة تتحول إلى المشتري بمجرد شحنها وتسليمها إلى الشركة التى تتولى نقلها من مصانعنا . ومن ثم فإن المشتري

يتحمل جميع المخاطر أثناء الطريق ، وتعتبر شركة النقل وكالة عن المشرق  
حين استلامها البضائع من مصانعنا .



## شكل (٤) طلب مواد

### طلب مواد

رقم \_\_\_\_\_ التاريخ \_\_\_\_\_  
الكمية \_\_\_\_\_ رقم \_\_\_\_\_ مجموعة \_\_\_\_\_  
المواصفات \_\_\_\_\_

---

من أجل الطلبية رقم \_\_\_\_\_ عملية رقم \_\_\_\_\_ القسم \_\_\_\_\_  
الموجود \_\_\_\_\_ الكمية المستخدمة في ٣ شهور \_\_\_\_\_  
المواد المطلوبة \_\_\_\_\_ التاريخ المطلوبة فيه \_\_\_\_\_ السعر \_\_\_\_\_  
الكمية \_\_\_\_\_ رقم \_\_\_\_\_ مجموعة \_\_\_\_\_

### المواصفات

---

من أجل الطلبية رقم \_\_\_\_\_ عملية رقم \_\_\_\_\_ القسم \_\_\_\_\_  
الموجود \_\_\_\_\_ الكمية المستخدمة في ٣ شهور \_\_\_\_\_  
المواد المطلوبة \_\_\_\_\_ التاريخ المطلوبة فيه \_\_\_\_\_ السعر \_\_\_\_\_  
التاريخ \_\_\_\_\_

التوقيع

شكل ( ٥ )

أمر شراء ( توريد )

أمر شراء	رقم	التاريخ إلى
ترقيم جميع الفواتير ومستندات الشحن.		
بهذا الرقم		

نرجو شحن المواد الآتية إلى الشركة العامة للأجهزة عن طريق ... مع رجاء إرسال فاتورة من أصل وصورة ومستندات الشحن الأصلية

١ - صافي قيمة الفواتير : تدفع في الخامس والعشرين من الشهر التالي لاستلام الفاتورة .

٢ - الخصم النقدي : الفواتير التي ترد من ١ إلى ١٥ من الشهر تسدد في الخامس والعشرين من نفس الشهر . أما الفواتير التي ترد من ١٦ حتى آخر الشهر فتسدد في اليوم العاشر من الشهر التالي .

٣ - ملحوظة هامة : مرفق طيه تقرير استلام هذا الطلب وقبوله .

رجاء التوقيع عليه ، وإعادته إلينا مع تحديد موعد التسليم .

مدير المشتريات  
« توقيع »



### (تابع) شكل رقم (٥)

شروط التوريد

#### الجودة :

يجب أن تكون المواد الموردة من أفضل الأنواع وتخضع المواد المشققة لاختبار من جانبنا بعد استلامها بمصنعنا ، إلا إذا اتفق على غير ذلك كتابة . فإذا ثبت عدم صلاحية المواد فإنها توضع تحت تصرف المورد الذي يتحمل مسئوليتها ومصرفاتها .

#### الشحن :

يجب أن تفحص المواد المطلوبة طبقاً لتعليماتنا إلا إذا اشترت F. O. B ولا تعتبر أية شحنة تم تسليمها إلينا إلا باستلامنا مذكرة الشحن أو إيصال استلام الشركة الناقلة ووجوده في حيازتنا .

#### الفواتير :

ترسل إلينا من صورتين ومبين عليها رقم أمر الشراء ومرفق بهامذكرة ومستندات ، حتى لا يترتب على ذلك تأخير في السداد .

#### التغليف والتعبئة :

لا تضاف أية مبالغ على حسابنا مقابل التغليف أو التعبئة إلا إذا اتفق على ذلك كتابة وقت الشراء ، ولكن أى تلف يصيب المواد نتيجة عدم التغليف الجيد يكون البائع مسؤولاً عنه .

#### السداد :

تسحب مهلة السداد ابتداء من تاريخ استلام الفاتورة ومستندات الشحن بمكاتب إدارة هذه الشركة ، ولا يجوز تغيير شروط هذا التعاقد إلا بموافقة كتابية من إدارة المشتريات لهذه الشركة ، كما يجب عدم تنفيذ أية طلبية إذا كانت الأسعار تزيد عن آخر تسمية بدون الحصول على موافقة كتابية منا .

شكل (٦)  
تقرير استلام أمر شراء

أمر شراء	إلى _____ _____
رقم _____ نرجو ذكر هذا الرقم على جميع الفواتير ومستندات الشحن	

نرجو شحن المواد الآتية إلى الشركة العامة للأجهزة :  
عن طريق \_\_\_\_\_

ملاحظات	السعر	المواصفات	الكمية

نقر بموجب هذا بقبولنا هذا الأمر لتوريد المواد الموضحة بماليه طبقاً  
للشروط الواردة بظهر النسخة الأصلية لأمر الشراء .

وسنقمن المواد عن طريق \_\_\_\_\_ في موعد غايته \_\_\_\_\_  
ملاحظات \_\_\_\_\_  
التاريخ \_\_\_\_\_ . التوقيع \_\_\_\_\_

شكل (٧)

اخطار استعجال توريد بضاعة

التاريخ

إلى

بعد التحية - نرجو الإجابة على الأسئلة المرفقة بعلامة ( x ) وهي  
تتعلق بأمر الشراء المرسل منا إليكم رقم ————— بتاريخ —————  
مع إعادة هذا الإخطار إلينا عن طريق —————  
١ - هل ستقومون بشحن المواد المطلوبة في الموعد المتفق عليه ؟

٢ - نرجو إفادتنا عن موعد الشحن بالتحديد :

٣ - هل فتم شحن المواد إلينا حسب الاتفاق ؟

٤ - عاجل - تعطل إنتاجنا بسبب عجز المواد ، نحن في حاجة إلى  
توريد كمية عاجلة

٥ - عاجل - تعطل إنتاجنا بسبب عجز المواد . نحن في حاجة إلى  
توريد جزء من الكمية المطلوبة بصفة عاجلة .

أقبلوا تحياتنا ؟

الشركة العامة للأجهزة

## حالة (١) عملية رقم (٤)

شركة منتجات الصلب

إجراءات الشراء

مقدمة :

تأسست شركة منتجات الصلب كشركة مساهمة بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية بقرض استغلال الحديد الخام ، وإنشاء مصانع لتشغيل الحديد ، وإنتاج منتجات الصلب .

ويتكون التنظيم الإداري للشركة من الإدارات الرئيسية التالية :

١ - المصانع وتشكون من :

( أ ) الأفران العالية

( ب ) ورشة الصلب

( ج ) غير الدرفلة

( د ) قسم مراقبة الانتاج

( هـ ) العلاقات الصناعية

( و ) المراقبة المالية للمصانع

٢ - المناجم وتشكون من :

( أ ) المناجم

( ب ) المحاجر

( ج ) العلاقات الصناعية

( د ) المراقبة المالية للمناجم

٣ - الهندسة المدنية :

( أ ) التصميم

( ب ) التنفيذ

٤ - الإدارة المالية والتجارية :

( أ ) الحسابات المالية

( ب ) الاستثمارات والقروض والأسهم

( ج ) الميزانية

( د ) المشتريات

( هـ ) المبيعات

( و ) المراجعة الداخلية

٥ - الشؤون القانونية .

والنظام المتبع للمشتريات في هذه الشركة هو النظام المركزي حيث ترد إلى إدارة المشتريات جميع الطلبات من الأقسام المختلفة ( عن طريق مكتب النفوس ) وتولى الإدارة المذكورة لإجراءات الشراء وقد فضلت الشركة اتباع النظام المركزي في الشراء لرغبتها في توحيد النظام المتبع والاستفادة من خبره رجال المشتريات ، إلا أنه بحساب ذلك يوجد بالشركة نظام يسمح لكل قسم بالشراء في حدود مبلغ مائة جنيه بالنسبة للواد أو المهمات المستعملة التي لا تتحمل حاجة العمل السهر في إجراءات الشراء العادية بالنسبة لها .

وتتبع المشتريات في هذه الشركة الإدارة المالية والتجارية ، ويقضى نظام المشتريات باعتماد معظم صفقات الشراء من عضو مجلس الإدارة المنتدب للشركة خصوصاً وأن معظم مشتريات الشركة صفقات كبيرة في قيمتها تزيد الصفقة الواحدة في المتوسط عن ٥٠٠٠ جنيه .

وكما سبق القول يعتبر مكتب التكوين التابع لإدارة المخازن حلقة الصلة بين إدارة المشتريات وبقية الإدارات في هذه الشركة . ولذلك فإن الاتصال المباشر بين إدارة المشتريات وغيرها من الإدارات يكاد يكون منعزلاً .

وتنقسم إدارة المشتريات في هذه الشركة إلى قسمين : إحداهما للمشتريات المحلية والآخر للمشتريات الخارجية ، وفي ظل كل قسم يتخصص المشترون في شراء سلعة معينة أو مجموعات من السلع على الوجه التالي :

١ - العدد والآلات .

٢ - قطع الغيار .

٣ - أدوات كناية .

٤ - خامات ومهمات .

٥ - أجهزة قياس .

ويتبع إدارة المشتريات مكتب فرعي للفحص والتخليص وهو يتولى إجراءات التخليص على الآلات والعدد والمهمات المستوردة من الخارج ، وتتكون إجراءات الشراء من الخطوات التالية .

١ - استلام الطلبات والتثبت من صحة البيانات الواردة بها واعتمادها :

يتم استلام طلبات الشراء في مكتب التكوين التابع لإدارة المخازن والذي يسير على نظام الاحتفاظ بمجموعة من البطاقات « كارد كس » ، يبين فيها الكميات الموجودة من المهمات في المخازن . ويظهر فيها الحد الأدنى والحد الأدنى لكل صنف ويتولى المكتب طلب كميات جديدة منها عند وصول المخزون إلى حد الطلب ، ويتأكد رئيس مكتب التكوين من اعتماد الطلب من مدير مسئول مثل مدير المصانع أو مدير المناجم إذا كانت الكميات كبيرة تزيد قيمتها عن حد معين . ويقوم رئيس المكتب بإبلاغ إدارة المشتريات بالطلب لاتخاذ إجراءات الشراء .

٢ - تحديد طريقة الشراء :

تختلف طريقة الشراء حسب طبيعة المواد والمهمات المطلوبة وقيمتها وكميتها وتنبع الوسائل التالية في الشراء :

( أ ) الأمر المباشر : ويتم الشراء بموجب هذه الطريقة في حالة المورد الوحيد والصلع ذات الطابع الخاص والسابق التعامل بشأنها مع مورد معين.

( ب ) الممارسة : وتنبع كطريقة للشراء في حالة وجود عدد قليل من الموردين وفي حدود مبلغ خمسين جنيها .

( ح ) المناقصة : ويتم في حالة العمليات الكبيرة .

وقد حددت لائحة المشتريات سلطات الشراء على الوجه التالي :

طريقة الشراء	مدير المشتريات / العضو المنتدب		مجلس الإدارة
	جنيه	جنيه	
المناقصة العامة والمحدودة الممارسة .	٥٠٠٠	٢٥٠٠٠	ما زاد عن ذلك
بالنسبة لأعمال المشتريات	١٠٠٠	١٠٠٠٠	» »
» » المقاولات	١٠٠٠	١٠٠٠٠	» »
الأمر المباشر :			
بالنسبة لأعمال المشتريات	٥٠٠	٥٠٠٠	» »
» » المقاولات	٢٥٠	٥٠٠٠	» »

### ٣ - إصدار أوامر التوريد وتبعا :

بعد تثبيت من احتياجات القسم الطالب وتحديد مواصفات المواد المطلوبة بالدقة المطلوبة وتحديد طريقة الشراء المناسبة تطلب إدارة المشتريات عروض من الموردين وتقوم بالمفاضلة بين هذه العروض وتختار المورد المناسب وتصدر لإدارة المشتريات د أمر التوريد ، طبقاً للنموذج المرفق . ويحرم من أصل رسل للمورد وصورة صفراء اللون ترسل لمكتب المراجعة . وصورة ثانية ( بيضاء خفيفة ) تحفظ في قسم المشتريات وصورة زرقاء لنفس القسم - ويحتوى أمر التوريد على شروط عامة للعقد تطبع على ظهره - نموذج أمر التوريد على ص ١٣٥ والشروط العامة للعقد على ص ١٣٦ .

### ٤ - متابعة التوريد :

يتم بين النموذج على صفحة ١٣٩ بطاقة المتابعة بالنسبة لكل أمر توريد .

### ٥ - استلام البضاعة ولخصها :

ويوجد بالشركة قسم للاستلام والفحص تابع لإدارة المخازن وهو يتولى استلام البضاعة ولخصها ويقوم بإرسال صورة من إذن الاستلام عن طريق المخزون إلى إدارة المشتريات التي تتولى إرسالها إلى إدارة المراجعة ويحتفظ المخزون من إذن الاستلام .

### ٦ - حفظ المستندات الخاصة بعملية الشراء :

تقوم إدارة المشتريات بحفظ صور كاملة للمستندات كل عملية من المهمات والمراد المتابعة معاً ، أما بالنسبة للمشتريات الخارجية فيحفظ لكل عملية مستقلة ملف خاص وذلك لقلّة عدد العمليات علاوة على استمرار العملية الواحدة مدة طويلة قبل إتمامها مع كثرة المستندات الخاصة بها .



شركة منتجات الصلب  
شركة مساهمة مصرية

محرراً / / ۱۹۷

 $\frac{1}{2}$ 

الرجاء ذكر هذه الأرقام على الفاتورة

رقم الأمر      رقم الحساب      التاريخ

اؤۇم دىن تارىخ  
۱۰ (۱۰ نۇسخا)

القسم الطالب

میعاد التسليم

ان التسليم

الوقت	الصفة	الوحدة	الكمية	سعر	الوحدة

(صورة ١ / الوارد)

(١) جميع المراسلات توجه إلى قسم المشتريات  
(٢) بوليصة الشحن ترسل إلى : (أ) قسم المشتريات  
(ب) جهة التسليم

(٢) ترسل الفاتورة بمجرد التسليم

### شروط عامة للعقد

يلتزم المورد بمراعاة الشروط الآتية :

١ - يتم انعقاد العقد في الوقت والتاريخ الذي يرسل فيه المورد بالموريد المسجل إلى شركة منتجات الصلب المصرية إخطاراً بقبوله لأمر التوريد . أما إذا سلم هذا الإخطار شخصياً إلى الموظف المختص بالشركة فإن وقت التسليم يكون هو وقت انعقاد العقد .

٢ - تسلم السلع في المكان أو الأماكن المحدودة في العقد وفي الميعاد المضروب للتسليم ويتحمل المورد مخاطر النقل بأحدها .

فإذا لم يتم التوريد في الميعاد المحدد كان للشركة مع عدم الإخلال بالأحكام الواردة في المادة العاشرة من هذه الشروط أن توقع غرامة تأخير بواقع ١٪ عن كل يوم تأخر فيه التسليم ، بحيث لا تزيد جملة المبلغ المخصوم بسبب التأخير عن ١٪ من القيمة الإجمالية للأمر ، أو للدفعة التي لم يتم توريدها بعد إذا كان التوريد مجزأ على دفعات مستقلة . وللشركة أيضاً - بالإضافة إلى توقيع الغرامة أو قبل توقيعها - أن تحصل على السلع المطلوبة من أية جهة تراها بالقيمة المتعاقد عليها أو بغيرها على أن يتحمل المورد الفرق بين الأسعار الموضحة في هذا الأمر والأسعار التي يتم الثراء بها مضافاً إليها التكاليف الأخرى الناتجة عن الشراء ، كل ذلك مع حفظ كافة حقوق الشركة في اقتضاء التعويض المناسب من المورد .

٣ - يشمل السعر الموضح بهذا الأمر مصاريف التغليف والتعبئة والشحن والنقل حتى مكان التسليم ولا تضاف أية مبالغ أخرى في مقابل التعبئة أو التغليف إلا إذا نص صراحة على ذلك في الأمر ، ويجب أن تكون الأوعية والأغلفة سليمة ملائمة وعلى درجة كافية من الاحتمال ، وتكون

هذه الأوعية والأغلفة ملصكا لشركة منتجات الصلب، ويجب أن ترفق قائمة بالمحتويات في كل عبوة .

٤ - إذا اقتضى الأمر إرسال عينات يجب أن تقدم هذه العينات لشركة منتجات الصلب في المكان والزمان اللذين تحددهما .

٥ - ويكون لمثلئ شركة منتجات الصلب الحق في التفتيش على السلع الموردة في مخازن المورد أو في أثناء الصنع أو في أى مكان آخر ، وعلى المورد أن يقدم لهؤلاء الممثلين جميع التسهيلات اللازمة لهذا التفتيش .

٦ - إذا كان البيع بالعينة فلا يقبل توريد أى صنف غير مطابق للعينة . وإذا كان البيع وفقاً للوصافات فلا يقبل توريد أى صنف غير مطابق للوصافات ، أما إذا كان البيع بالعينة والمواصفات فلا يقبل توريد أى صنف غير مطابق للوصافات حتى ولو كان مطابقاً للعينة ، كل ذلك ما لم يتفق على غيره كتابة . وفي جميع الأحوال يكون للشركة حق رفض السلعة الموردة إذا اتضح أن بها عيباً فنياً حتى ولو كانت مطابقة للوصافات أو للعينة . فإذا رفضت شركة منتجات الصلب قبول السلعة بعد أن دخلت في حيازتها فعلى المورد أن يستردها على نفقته خلال سبعة أيام من تاريخ إخطاره بالرفض ، وتنتقل المسؤولية عن الهلاك أو التلف أو الفقد أو غير ذلك إلى المورد ابتداء من تاريخ هذا الإخطار كما يتحمل هو نفقات حيازتها ، بما في ذلك نفقات نقلها إلى أحد المخازن التجارية عند الاقتضاء .

مع عدم الإخلال بالأحكام الواردة في المادة العاشرة من هذه الشروط يكون للشركة الحق - في حالة رفض السلعة لعدم مطابقتها للوصافات أو للعينة - أن تطلب من المورد - دون حاجة إلى إنذار أو أى إجراء قضائى أن يقدم في الحال بديلاً عنها مطابقاً لشروط العقد ، وللشركة أن تحصل

عليها بنفسها من أية جهة تراها بالقيمة المتعاقد عليها أو بغيرها ، ويتحمل المورد فروق السعر والتكاليف والتعويضات عن الخسائر الناشئة عن ذلك.

٧ - يتعهد المورد بتقديم خطاب ضمان بواقع ١٠٪ من قيمة هذا الأمر إلا إذا اتفق على خلاف ذلك صراحة .

٨ - يضمن المورد صلاحية السلعة الموردة لمدة سنة من تاريخ التوريد.

٩ - يتم الوفاء بقيمة الفواتير بعد تسليم السلع الموردة التي تمثلها هذه الفواتير نقداً أو بشيكات في مدة لا تقل عن ١٥ يوماً من تاريخ تقديم هذه الفواتير ، ويتم وفاء الفواتير مرتين فقط من كل شهر في يومى ٥ ، ٢٠ . ويجوز للشركة أن تقبل الوفاء قبل هذه المواعيد مقابل خصم نقدي يتفق عليه . وفى حالة عدم وصول السلعة الموردة أو جزء منها في موعدها أو في حالة رفضها يكون للشركة الحق في إرجاء الوفاء بالفواتير إلى أن يتم التوريد والفحص .

١٠ - إذا خالف المورد أى شرط من شروط العقد يكون للشركة الحق في فسخة دون حاجة إلى إنذار أو إغذار أو أى إجراء قضائى ، ويكون للشركة أن تطالبه بتعويض عن جميع الأضرار التي أصابها من جراء ذلك .

١١ - أى تعديل لهذه الشروط يجب أن يتم كتابة .

١٢ - يمكن لصحة أى لإخطار ناشئ عن تنفيذ هذا العقد أن يرسل بالبريد المسجل أو بالبرق على العنوان المبين فيه .

١٣ - لا يجوز للمورد أن يستخدم صفته كورد لشركة منتجات الصلب في الإعلان أو الدعاية لنفسه أو للسلعة ، ما لم يحصل على ترخيص خاص من الشركة .





## الفصل الرابع

### سياسات الشراء

سبق أن أوضحنا في أكثر من موضع أنه لكي تحقق إدارة المشتريات أهدافها بكفاءة وأن تقوم بدورها ومسئولياتها بكفاءة فإن عليها تدير احتياجات المنشأة بالجودة المناسبة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب وبالكمية المناسبة ومن المصدر المناسب فإذا استطاعت إدارة المشتريات تحقيق تلك الأهداف الرئيسية وتحقيق أفضل حصيلة منها فإنها دون شك تستطيع تحقيق أهدافها العامة بأكبر كفاءة ممكنة وبأقل تكلفة ممكنة والمساهمة بحق في تحقيق أهداف المنشأة .

ومن ثم سوف نتناول تفصيلا فيما يلي :

— سياسات الشراء بالجودة المناسبة .

— سياسات الشراء بالسعر المناسب .

— سياسات الشراء في الوقت المناسب .

— سياسات الشراء بالكمية المناسبة .

— سياسات الشراء من المصدر المناسب .

وذلك في سبيل تحقيق تلك الأهداف الرئيسية .

## المبحث الأول

### الشراء بالجودة المناسبة

#### مفهوم الجودة المناسبة وأهميتها :

من البديهي أن إتمام عملية الشراء بشكل سليم يحقق لأهداف الشراء الرئيسية يستلزم أن يكون أمام إدارة المشتريات تحديداً واضحاً لما يراد شراؤه وما هي المواصفات التي يتحتم توافرها فيما يراد شراؤه حتى يفي بالآغراض المطلوب استخدامها فيها طبقاً لاحتياجات وأهداف إدارة الإنتاج والمبيعات ، ومن ثم يتحدد بوضوح مستوى الجودة المطلوب أو المناسب بصرف النظر عن مستويات الجودة الممكنة أو المتاحة . فحيث إن الشراء يتم بغرض مقابلة احتياجات معينة ومحددة ، فإن الشراء السليم إنما يتمثل في شراء الأصناف المطلوبة بالجودة المطلوبة أو المناسبة وأن ذلك لا يعنى بالضرورة شراء تلك الأصناف بالجودة العالية أو بأحسن جودة في السوق ، ومعنى ذلك أيضاً أن الشراء بالمواصفات المطلوبة أو المحددة كحد أدنى لها الأهمية الأولى أو الرئيسية عند تنفيذ عملية الشراء ، يلى ذلك شروط التوريد كالكمية والوقت وغيرها من الشروط ثم الشحن . فإذا ما حدث وتوفرت أمام إدارة المشتريات تجاه صفقة ما شروط ممتازة وسعر منخفض نسبياً ولكن دون مستوى الجودة والمواصفات المطلوبة فإن ذلك لن يفرى مدير المشتريات على إتمام تلك الصفقة حيث لن تحقق الأهداف المحددة لعملية الشراء والمربطة باحتياجات وأهداف الإنتاج والمبيعات تجاه المنشأة وتجاه السوق . وبالتالي يتحتم منذ البداية تحديد مستويات الجودة والمواصفات المطلوبة بدقة تامة ودون مبالغة ، حيث إن تحديد مستوى جودة أعلى من المستوى المطلوب يؤدي إلى زيادة تكلفة الشراء دون مبرر ، كما أن تحديد مستوى جودة أقل من المطلوب يؤثر على مستوى الإنتاج والبيع فقد يكون المستوى



المطلوب هو مستوى عال من الجودة أو أحسن مستوى من الجودة وقد يكون المستوى المطلوب هو مستوى فوق المتوسط أو المستوى المتوسط أو العاوى ، وقد يكون المستوى المطلوب هو مستوى منخفض من الجودة وذلك بالنسبة لما هو معروف أو متاح من مستويات الجودة عن هذه الأصناف المتعامل فيها طالما أن ذلك لا يؤثر على المنتج النهائي أو طالما أن ذلك هو مستوى المنتج الذى حددته المنشأة لمنتجاتها وللسوق التى تتعامل معها والذى بنيت السياسات الإنتاجية والتسويقية على أساسه وفى ظل أهداف المنشأة . ومن ثم ليس بالضرورة أن يكون - مستوى الجودة المناسب هو المستوى الأحسن . غير أن هذا لا يتعارض مطلقاً مع مسئولية إدارة المشتريات فى السعى لتحقيق أفضل مستوى جودة ممكن فى ظل أو فى - إطار المستوى المناسب الذى سبق تحديده ، كما لا يتعارض مع بعض الحالات الاستثنائية التى يمكن فيها لإدارة المشتريات أن تستغل فرصاً ، أو أن تحقق جودة أعلى أو أقل ترى فيها فائدة ما دون أن يؤثر ذلك على سياسات وأهداف الإنتاج أو البيع .

وعندما يبدأ المشتري فى البحث عن الأصناف المطلوبة يجد أن هناك درجات متفاوتة فى الجودة بعضها ممتازاً والبعض رديئاً وبينهما أنواع أو درجات كثيرة من الجودة وأن رجل الشراء الناجح يجب أن يعلم تلك الأنواع ودرجات الجودة المتاحة وأى جودة مطلوبة وما هو متوفر من درجات الجودة ، ثم يقارن بين الأنواع المتاحة ليختار ما يتناسب مع الدرجات المطلوبة بقدر المستطاع . هذا ويجب أن نأخذ فى الاعتبار أن ملائمة الجودة لأغراض استخدامها ومدى توفر تلك الأصناف فى الأسواق هما الأساسان اللذان يقوم عليهما قرار الشراء السليم وأن فرصة الاختيار سوف تتغير إذا استبعد المشتري كل الأصناف التى لا تنطبق مع الجودة المطلوبة ، أو لا تصل إلى المستويات التى طلبتها الإدارات الطالبة وبصفة خاصة إدارة الصنع .

وقلنا إن شراء المواد أو الأصناف غير المناسبة والتى لا تشبع الاحتياجات يعتبر إسرافاً ، كذلك فإن تحديد الجودة بدرجات خيالية يعتبر تصرفاً عديم

الجدوى إلا إذا كانت تلك الموصفات متوفرة في المواد المعروضة في السوق. وليس هناك فائدة تعود على الشركة التي تطلب بعض المواد من تحديد موصفاتها وخصائصها إذا وجدت تلك المواد في السوق ، كذلك فإن رجل الشراء قد يعدل عن القرارات التي يتخذها للحصول على الجودة المطلوبة خاصة إذا كان ثمة ندرة في تلك الأصناف .

والوفرة في المواد المطلوبة لا تعني أن المواد يمكن الحصول عليها بأي طريقة وفي أي مكان ولكن التعريف السليم لوفرة المواد المطلوبة يتلخص في أن تكون المواد متوفرة بسرعة وبطريقة اقتصادية وتخدم الحاجات المستمرة في الأوقات المعقولة التي تطلب فيها المواد ومن مصادر العرض المنوفرة . وعندما لا تتوفر جميع تلك العناصر فإنه لا بد من مجهود خاص يذل وعناية كبيرة - بعد موافقة الجهات التي تطلبها طبعاً - للحصول على المواد في ظل الموصفات التي حددتها إدارة المصنع أو الجهة الطالبة والمتفق عليها مع إدارة المشتريات .

كذلك فإنه يمكن توفير المواد أو السلع المطلوبة عن طريق تنمية بعض مصادر التوريد وثمة طلبات ضخمة قد تشجع بعض الموردين على الاشتراك في عرض هذه السلع أو المواد أو التعامل في أصناف جديدة لم يتعودوا عليها من قبل حتى ولو تطلب الأمر استعمال تجهيزات جديدة تلزم لإنتاج هذه المواد أو التوسع في التسييلات القائمة حتى يتمكنوا من مواجهة الطلب الجديد ، وبالطبع لا يتم هذا التعديل الشامل إلا بعد الحصول على عقود طويلة الأجل والتي يمكن بواسطتها تمويل مشتريات الأجهزة والتركيبات الجديدة.

هناك عامل هام يجب ألا يفوتنا الإشارة إليه وهو عامل توفر المواد المطلوبة ولأننا نعتبر قيام المشتريات في المشروعات الصناعية بإجراء الأبحاث المستمرة للتعرف على توفر بعض المواد المطلوبة حتى تستمر عملية الصنع دون توقف ، كذلك دراسة إمكانيات السوق للتعرف على مدى توفر السلع أو المواد المطلوبة من أهم وظائف إدارة المشتريات الناجحة بل إن بعض

للمشروعات الصناعية الضخمة تقوم بتقدير احتياجاتها من المواد الأساسية مقدماً ولفترة تغطي بعض السنين ، وبذلك تتمكن من تحديد أو تقدير الصعوبات المختلفة التي قد تواجه المشروع بهدد توافر المواد ، وذلك قبل أن يتأزم الموقف ، وبالتالي تتمكن من تحقيق التوازن المطلوب وتعديل خطط الإنتاج أو التحول من إنتاج سلعة إلى أخرى . كذلك هناك عامل آخر لا يقل أهمية عن عامل مناسبة المواد للمواصفات المطلوبة وتوفر المواد في تحديد الشراء الناجح . ذلكم هو تكلفة المواد والتي تعتبر عاملاً أساسياً في تحديد التكلفة الإجمالية للصنع حيث يتحدد مركز المشروع لمواجهة المشروعات الأخرى وكذلك تحديد إمكانيات المبيعات وحصيلتها ومدى الإنتاجية التي يمكن الوصول إليها .

إن مهمة الإبقاء على تكلفة المواد في حدها الأدنى تعتبر من أولى المسؤوليات التي تقع على عاتق مدير الشراء .

وبما لا شك فيه أن التعرف على الجودة المطلوبة سوف يحدد تكلفة الشراء ومهمة رجل الشراء الناجح هي دراسة الأسواق وحصرها والتعرف على أحسن الأسعار في ظل أنسب الأصناف ، وأنه سوف يبحث عن أحسن الموردين الذين يمتازون بالكفاية والذين تمكنهم تكلفة التشغيل المناسبة من طلب الأسعار المناسبة .

هذا وننبه إلى أن التكلفة لا تتحدد بالسعر فقط ولكن بعد إضافة نفقات الشراء والنقل والشحن والتسليم حتى تصل المواد المشتراة إلى المشروع . وهناك بعض المشروعات تذهب في سبيل تنمية قدرات رجال الشراء بما إلى إنشاء قسم أو وحدة لبحوث وتنمية المشتريات تتبع لإدارة المشتريات بهدف الوصول إلى أحسن الأسعار وتدعيم العلاقات مع الموردين ، ويقوم خبراء التحليل هؤلاء بالعمل بالقرب من وحدات الإنتاج داخل المشروع لتحديد التصميمات والعمليات والمواد التي تناسب مع أحدث الطرق الصناعية والوقوف على المواصفات المطلوبة ومزاياها وهل تتفق هذه المزايا مع الزيادة

في النفقات ومدى إمكانية الاستفادة من المواد البديلة أو المواد المماثلة والتي يمكن الحصول عليها بنفقة أقل . لأنهم يقومون بتجميع المعلومات عن السلع وطرق الصنع والتكاليف والأسعار والأسواق ثم يقدمون معلوماتهم بكل حصيلتها لرجال الشراء الذين تقع عليهم مسؤولية الشراء .

وعلا لا شك فيه أن زيادة معلومات وخبرات مدير المشتريات ورجال الشراء عن السلعة المنتجة والأصناف الأساسية التي تدخل في إنتاجها بالإضافة إلى الإلمام أولاً بأول بالتطورات السوقية تمكنهم من الوصول إلى أحسن قرارات الشراء المعتمدة على البحث والدراسة والخبرة .

ونستطيع أن نؤكد أنه لا يكفي أن تعرف الإدارة الفنية مواصفات الجودة المطلوبة ولكن يجب أن تنقل توصيفاً كافياً إلى رجال الشراء الذين ينقلون بدورهم تلك المواصفات إلى الموردين . ولا يوجد طريق آخر للوصول إلى الجودة المطلوبة إلا عن طريق توصيف هذه الجودة بدقة لكي تتأكد الإدارة الطالية من الحصول على تلك الجودة ، وعندما تتحدد الجودة المناسبة ويوافق عليها المسؤولين عن استخدامها وعن شرائها تصبح إدارة المشتريات مسئولة عن شراء هذه الجودة وتوفيرها .

لا شك أن التوصيف الدقيق للأصناف المطلوبة يؤدي إلى :

- (أ) خدمة أهداف الإنتاج والبيع .
- (ب) تسهيل مهمة رجل المشتريات وتحقيقه لأهداف الشراء .
- (ج) تسهيل مهمة الموردين .
- (د) صدور أمر التوريد شاملاً وواضحاً وكاملاً .

(هـ) أن يفهم المورد طلبات المنشأة بكل وضوح ، ولذلك أثر على التوريد السليم ودون أى مشاكل قد تحدث وينجم عنها رفض الطلية أو تأخير التوريد .

(و) استخدام وإتمام عملية التفتيش والاستلام والفحص بشكل سليم وواضح وبطرق سليمة .

وتحدد تلك الموصفات عن طريق التوصيف من ناحية الشكل أو المقاسات أو بالرسم أو الصور أو النماذج أو بذكر خصائص كيميائية معينة أو خواص طبيعية محددة ... الخ .

### الخواص والصفات العامة للجودة :

لاشك أن تحديد مستوى الجودة المناسبة المنشأة وتحديد الموصفات المطلوبة في الأصناف التي تشترها المنشأة ينبغي أن يكون على وجه التفصيل والتحديد وأن تلك الموصفات الخاصة تختلف من سلعة إلى أخرى ومن مشروع إلى آخر وهي ترتبط بالمشروع نفسه وظروفه وأهدافه ، إلا أن ذلك لا يتعارض مع إمكان وجود بعض الصفات والمميزات العامة بالنسبة لمجموعات السلع والتي تسعى كل منشأة إلى تحقيقها أو تحقيق أكبر قدر منها أو كلها أمكن ، والتي يجب على إدارة المشتريات ملاحظتها عند الشراء .  
هذه الصفات أو المميزات - العامة (١) .

#### (١) بالنسبة للمواد والأجزاء التي تدخل ضمن السلع المنتجة :

- ١ - سهولة الاستخدام .
- ٢ - توفير للبساطة في العمليات الإنتاجية .
- ٣ - التشابه في الشكل والقياس والتركيب ، حتى تسمح بتشابه للتنتاج واستخدام طرق إنتاج متشابهة ، واستخدام طرق الإنتاج الكبير بأقل إسراف ممكن وأقل تعديل ممكن في الآلات .
- ٤ - تسهيل عملية توزيع السلع المنتجة من حيث أثرها على الشكل والمظهر العام ووزن السلعة .

#### (ب) بالنسبة لمهمات التشغيل :

- ١ - التشابه .
- ٢ - سهولة الاستخدام .

(١) الدكتور علي عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره

٣ - الاقتصاد في التكاليف .

٤ - درجة الاحتمال .

( ج ) بالنسبة للآلات والمعدات :

١ - الاقتصاد في التوفير والتشغيل

٢ - التوفير في العمال والوقت .

٣ - القوة والقدرة الانتاجية .

٤ - قوة الاحتمال والتعمير .

٥ - مدى الاعتماد عليها .

وكما ذكرنا أن الأمر يختلف من سلعة إلى أخرى داخل هذه المجموعات ومن منشأة إلى أخرى ومن موقف إلى آخر ، ومن ظروف إلى أخرى . وقد يحتاج الأمر التمسك أو التركيز على بعض الخصائص والتنازل عن الآخر حسب طبيعة الموقف أو الإنتاج وأثر ذلك على التكلفة وعلى مستوى المنتج النهائي وعلى الناحية التسويقية .

من الذي يحدد مستوى الجودة المناسب :

إن تحديد المواصفات الخاصة وتحديد الجودة المناسبة لها يشترى من أصناف بذاتها يختلف كما قلنا من مشروع إلى آخر ، كما أنه يرتبط أو يخضع - ولهذا أهمية تعدد من العوامل والاعتبارات الهامة والتي منها :

١ - المستوى المطلوب أو المحدد للمنتج النهائي الذي سيتعامل فيه المشروع وارتباط تلك المواصفات وأثرها على ذلك المنتج - ومستوى المنتج النهائي قد تحدد نتيجة لدراسة السوق والدراسة الاقتصادية للمشروع وتحديد السوق والمستهلك والسلعة التي سيتعامل فيها أو معها المشروع بناء على سياسات وأهداف تسويقية ومن ثم إنتاجية معينة .

٢ - احتياجات ورأي إدارات الإنتاج والاستخدام .

٣ - ملاحظات لإدارة التسويق بالنسبة للسوق والمنتج النهائي ..  
وعلاقتها بالأصناف المشتراة أو بعضها ومواصفاتها .  
٤ - أثر تلك المواصفات على تكلفة الشراء وتكلفة الإنتاج وأرباح المنشأة .

٥ - أثر تلك المواصفات على مستوى الخدمة التي تقدمها المنشأة .  
٦ - البدائل المتاحة وتكلفتها وأثرها .

٧ - ولهذا أهمية بالنسبة لوظيفية الشراء ، وهو مدى توافر الأصناف المطلوبة بالسوق حالياً ومستقبلاً ومدى استمرار توافرها بالكميات المناسبة وفي الأوقات المناسبة وبالأسعار المناسبة وأثرها على التكلفة النهائية للشراء .

وبما تقدم يبين أن قرار تحديد مستوى الجودة المناسب للأصناف المشتراة ليس بالقرار السهل وتشترك فيه أكثر من جهة . وهي إدارة الإنتاج أو إدارات الاستخدام ، إدارة التسويق أو المبيعات ، إدارة المشتريات ، ولا شك أن دور إدارة المشتريات هنا دور إيجابي سواء من الناحية الفنية أو التجارية أو الاقتصادية ، وقد سبق أن تعرضنا إلى ذلك عند التحدث عن سلطات إدارة المشتريات ، حيث إن مهمة إدارة المشتريات لا يمكن أن تقتصر كما هو حادث في الكثير من مشروعاتنا - على مجرد التنفيذ وتلييه أو أمر الفنيين ، ولذلك أيضاً تحدثنا عن اختصاصات إدارة المشتريات عن مهمة بحوث الشراء وتنظيم السجلات وتوفير البيانات والمعلومات واستمرار البحث والتقصي والعزود بالمعلومات الفنية والاقتصادية والتجارية حتى تستطيع أن تقوم بدورها في هذا المجال وأن تزاو سلطاتها بشكل سليم وأن يتم التعاون بينها وبين إدارة الإنتاج بشكل سليم .

هذا وإن كانت سلطة تحديد الجودة والمواصفات الفنية تكون في يد رئيس الجهاز التنفيذي لأهميتها وأثرها ، إلا أنه كثيراً ما يفوضها إلى الجهة المختصة التي يراها مناسبة ، فقد تسند إلى إدارة خاصة بالتصميمات أو بالشؤون الهندسية أو إلى إدارة الإنتاج أو إلى لجنة خاصة تجمع بين أكثر من

طرف ، إلا أنه في كل الأحوال يجب ألا تكون إدارة المشتريات في منأى عن هذه الناحية وأن يكون لها دور ورأى في حدود سلطاتها واختصاصاتها ومسئولياتها حيث هي المسؤولة عن توفير المواد وتخفيض تكاليف الشراء ، ومن ثم ينبغي أن تحدد تلك العلاقة بوضوح بين إدارة الإنتاج وإدارة المشتريات والإدارة العليا ، وعلى مستويات المجموعات السلعية المختلفة كل حسب طبيعتها . فإدارة الإنتاج بطبيعتها تنظر إلى الموضوع - من الزاوية الفنية والإنتاجية البحتة ، كما أنها تنفرغ للشئون الإنتاجية ، ولكن إدارة المشتريات يجب أن تنظر إلى الموضوع من عدة زوايا فنية وتجارية واقتصادية وهذه هي مسؤولياتها ولا بد أن يكون لديها من البدائل التي يمكن طرحها ومبرراتها طالما أن ذلك يساعد على تحقيق أهدافها ولا يضر بالإنتاج والتسويق ، ومن ثم كان لا بد من رفع كفاءة العاملين في إدارة المشتريات ومراعاة ذلك عند الاختيار والتعيين وعند تنظيم إدارة المشتريات وعند تصميم برامج التدريب .

#### طرق قياس وضمان الجودة :

من المشاكل الرئيسية التي تقابل المنشأة عند تنفيذ وإتمام عملية الشراء هي كيفية قياس وتحديد الجودة بما يضمن توفير الجودة المطاوعة طبقاً للوصفات المطلوبة وبما يضمن الحصول على جودة مناسبة أو معينة ثم بما يضمن استلام الأصناف بالجودة والمواصفات المطلوبة أو المناسبة . وهناك عدة طرق مستخدمة في هذا المجال وهي تختلف حسب نوع الأصناف المشتراة والتعرض الذي تشتري من أجله . هذه الطرق :

#### ١ - التحليل الكمي :

وتظهر أهمية هذه الطريقة بالنسبة للخدمات ومواد الإنتاج والتي يكون مطلوباً أن تتوفر فيها مكونات أو عناصر معينة ونسب معينة ترتبط بجودتها وخصائصها ويميزاتها الطبيعية والصناعية ومن ثم وعن طريق التحليل الكمي أو يمكن معرفة هذه المكونات وتركيبها ونسبها ومدى فاعليتها . وتم عملية التحليل



الكبائي عند فحص العينات المقدمة واختيار أنسبها وتعديده ثم عند استلام الكبيات الموردة وفحص نسبة منها للتأكد من مطابقتها للمطلوب .

#### ٢ - الاختبارات الطبيعية :

وتستخدم بالنسبة للمواد أو السلع المطلوب اختيار قدرات معينة فيها كقوة التحمل والمتانة أو المرونة أو الصلابة أو مدى تأثرها بعوامل معينة أو مدى مقاومتها لعوامل معينة . وتقدر الكفاية المتوقعة أو المطلوبة من السلعة طبقاً للغرض الذى تشتري من أجله يمكن الحكم على مدى مناسبة جودة هذه السلعة سواء عند الاختيار أو عند الاستلام .

#### ٣ - القدرة أو الفائدة الإنتاجية وحسن الأداء :

وتعتبر هذه الطريقة مناسبة من الناحية العملية حيث تضع السلعة أو المادة نفسها - أو عينة منها - موضع الاختبار والتجربة العملية ومتابعتها وقياس نتائج استخدامها كما تستخدم بالنسبة للسلع المطلوب معرفة مدى موافقتها للاستخدام الذى طلبت من أجله أو تقدير مدى الاستفادة منها أو مدى تحقيقها للغرض الذى تشتري من أجله ، ومن ثم ففى تستخدم عند شراء الآلات ، الأجهزة والمعدات ، كما يمكن استخدامها فى بعض المواد الخام أو المصنعة عندما يكون من المهم التأكد من نتيجة الاستخدام وضمن توافر لواحق معينة نتيجة أو بعد الاستخدام وذلك بصرف النظر أو بجانب توافر خصائص أو تركيب كىماوى معين حيث تكون العبرة أيضاً بالنتيجة .

#### ٤ - التوصيف الدقيق للشكل والمقاسات والرسم :

حيث قد تحتاج المنشأة إلى مثل هذا التوصيف بالنسبة لبعض التوريدات وبالنسبة لقياس بعض الصفات أو المواصفات المحددة والمطلوبة .

#### ٥ - توفير الجودة عن طريق الشراء بواسطة العلامة والاسم التجارى :

وتلجأ إلى هذه الطريقة بعض المشروعات التجارية والصناعية ، إذ تعتمد

بعض المشروعات التجارية على شراء بعض سلعها ذات الماركات والعلامات المسجلة أو الأسماء الجارية المحددة ، ويأتى قرار الشراء هنا بناء على سمعة أو شهرة هذه الماركات في السوق ووجود طلب مرض عليها بناء على دراسته ومعرفة اتجاهات المستهلكين أو العملاء بالنسبة لهذه الماركات . أما في المشروعات الصناعية التى تطلب توافر مواصفات وخصائص معينة في الصنف أو السلعة التى تريدها وتريد الاطمئنان أو التأكد من توافرها فإن تشريته فقد تجد أن ذلك متوافراً في ماركة معينة أو في سلعة ذات علامة تجارية محددة ، ومن ثم يكون أصح مقياس لجودة هذه السلعة وضمان المواصفات المطلوبة هو شراء واستمرار شراء هذه الماركة بذاتها طالما هي تناسب تماماً حاجة الاستخدام ومستوى الجودة المطلوب . ويأتى هذا نتيجة تجربة سابقة لأداء هذه السلعة بناء على شراء سابق أو نتيجة الفحص ودراسة البيانات والمعلومات المنشورة عنها ثم التجربة ، ومن ثم تكرار الشراء دون أهمية لإعادة الفحص والدراسة ، بل يكفى ضليها واستلامها بموجب الاسم أو العلامة التجارية ، وقد تجد إدارة المشتريات أن هناك سلعة ما في السوق ذات علامة أو اسم تجارى تتوفر فيها غالبية المواصفات المطلوبة - وليس بالضرورة كلها - وأنها تؤدي الغرض بكفاءة وأن منتجها معروف وذو سمعة طيبة ، ومن ثم تقوم بإقناع إدارة الإنتاج بقبولها واستمرار قبولها حتى لو أدى ذلك إلى إجراء تعديل في بعض المواصفات المطلوبة أو المحددة وذلك لكي تضمن سهولة الحصول عليها وسهولة إصدار أمر التوريد وسهولة ضمان الجودة المطلوبة وسهولة الاستلام .

ومن ثم تمتاز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة وقلة المجهود والتكلفة حيث ينقل عبء التحقق من الجودة وتوافر المواصفات المطلوبة إلى المنتج نفسه ، فالمنتج - ذو السمعة الطيبة - هو الذى يعمل على المحافظة على سمعته باستمرار لإنتاج السلعة بنفس الجودة والمواصفات ، وأن وجود الاسم أو العلامة التجارية على السلعة يفتح تعهداً أو ضماناً غير مباشرة

بمواصفات وجود معينة يمكن الاعتماد عليه دون حاجة إلى إجراءات فحص معينة أو تحليل كيمائى لمطابقة الكمية الموردة بالعينة أو بالمواصفات المطلوبة بل يكفي مجرد التأكد من وجود الاسم التجارى ثم إجراءات الفحص والاستلام العادية ، ولاشك أن هذه الطريقة أيضاً تضمن الجودة واستمرار النظية فى المواد المستخدمة .

ومن ناحية أخرى فهناك بعض العيوب أو التحفظات التى تؤخذ على هذه الطريقة منها .

( ١ ) أنها تبعد استمرار عنصر المنافسة وإحجام المشروع عن التعامل مع موردين آخرين ، ومن ثم عدم الاستفادة من المزايا التى قد يقدمونها ، فضلاً عن تحمل المنشأة مساوىء أو تبعه الاعتماد على مورد واحد .

( ب ) تحد من حرية إدارة المشتريات عند الشراء حيث تقتصر العملية على مورد واحد .

( ح ) المشاكل والضرر الذى يواجه المنشأة إذا ماحدث وقام المنتج بتغير بمواصفات سلعة وخاصة من ناحية خصائصها ومكوناتها الكيميائية أو غير الظاهرة حتى ولو تم اكتشاف ذلك مستقبلاً .

( د ) نظرآ لسهولة وبساطة هذه الطريقة فى الشراء فتدبؤدى ذلك إلى تفاضى إدارة المشتريات عن بعض المواصفات المطلوبة والغير متوفرة فى السلعة ذات الاسم التجارى المقبول ، وقد تكون تلك المواصفات التفاضى عنها ذات تأثير ما على جودة المنتج التهاى .

وقد يرد على ما تقدم بأن هذه الطريقة لا تستخدم إلا بعد التأكد من مناسبتها وكفايتها ، كما أن الاسم التجارى لا يشترى إلا بعد تأكد ثم تجربة ثم متابعة استخدام مع تكرار شرائية هذا بجانب أن اللجوء إلى هذه الطريقة قد يكون اضطرارياً فى بعض الحالات مثل :

عند شراء بعض البضائع التي لا بد أن تكون معينة من ماركات معينة .  
في حالات براءات الاختراع المسجلة .  
إذا كانت البضائع المشتراة صغيرة بحيث لا يوجد أى مبرر للتوصيف  
الكامل لكل كلية .

عندما يتعذر القيام بالفحص المطلوب عند الاستلام .

#### ٦ - توفير الجودة بواسطة العينة :

تعتبر طريقة العينة من أسهل الطرق للتغلب عن المواصفات المطلوبة  
وهي في بعض الأحيان طريقة مدير المشتريات الذي لا يريد أن يبذل مجهودا  
في إعداد المواصفات أو لا يريد تحديد الأصناف التي تلزم منشأته ، ومع  
ذلك فإن المجهود الذي يبذل في التأكد من أن الأصناف الواردة توافق  
العينة المقدمة قد يفوق المجهود الذي يبذل في تحديد الجودة ، فالأمر هنا  
يحتاج إلى دقة في التفتيش والفحص والتحليل . وهذه الطريقة تكون مقبولة  
في حالة الشراء لأصناف خامة لا تتكرر أو عندما تكون حجم الصفقة  
المشتراة وأهميتها بسيطة بشكل لا يستحق المجهود والتكاليف الخاصة بوضع  
مواصفات محددة ، كذلك في حالة استخدامها بالنسبة لبعض النواحي الخاصة  
بالمجودة مثل الشكل أو اللون الذي تكون أفضل طريقة لتحديده هي  
مقارنته بعينة نموذجية ، ويلاحظ أن كثيراً من العطاءات تقدم على أساس  
العينات المقدمة مع العطاء مع المورد كما أن بعض إدارات المشتريات خاصة  
بالمصالح الحكومية يشترط تقديم الموردين لعينات من سلهم مع العطاءات  
وبذلك تتمكن إدارة المشتريات من عمل مقارنة بين أنواع الجودة والقيم  
المختلفة قبل إصدار أمر الشراء ، كذلك تستطیع فيما بعد أن تقارن الأصناف  
الموردة على العينات السابق تقديمها أو المتفق عليها .

#### ٧ - توفير الجودة بواسطة الرتب :

إن كثيراً من الأصناف تشتري بطريق الرتب التي تمثل مواصفات معينة

فيهمها كل من المشتري والبائع . هذه الرتب يمكن التعرف عليها بسهولة كما يمكن قياسها وقد تعني هذه الرتب أصنافا معينة أو جودة معينة ومحددة كما هو الحال في تجارة القطن . وبالرغم من الصعوبات التي يصادفها رجل الشراء عند استخدام هذه الطريقة خاصة عندما تتعامل في أكثر من سلعة ، إلا أنها مع ذلك تساعد على إعطائها وصف دقيق له معنى خاص . وطالما أن الشراء والبيع يتم في سوق واحد فإننا نجد أن هناك قواعد متعارف عليها بين المتعاملين يجب أن يسيروا على هداها . وتحديد نماذج الرتب في السوق يتم بواسطة الحكومة أو هيئات خاصة أو بواسطة العرف السائد في السوق حيث يتفق التجار فيما بينهم على توافر صفات معينة في رتب من سلع معينة .

وعلى ذلك فإن الأصناف المطلوب شراؤها لها رتب معروفة في السوق فإن جودة الأصناف يمكن تحديدها بالرتبة المطلوبة ، وبذلك تسهل عملية تحديد الجودة بشكل كبير ، وكذلك عند الاستلام ، فإنه تؤخذ عينات من الكميات الواردة وتفحص للتأكد من مطابقتها للرتبة المحددة المتفق عليها .

وفي بعض الحالات تسكن المنشأة المشتري بشهادة فحص الرتبة من جهة موثوق بها .

### الفحص والرقابة على الجودة : (١)

#### أهمية الفحص .

أن الهدف الرئيسي من توصف الأصناف المطلوبة بدقة وعناية خاصة عند كتابة أمر الشراء الموجه إلى المورد هو إعطاء فكرة محددة عن الأصناف المطلوبة

---

(١) راجع في ذلك : الدكتور علي عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره .  
الدكتور إبراهيم ميمى ، محمد سالم ، مرجع سبق ذكره .

ومن هنا تظهر أهمية الرقابة على الجودة ، ونخص الأصناف الموردة للتأكد من أن المورد قام بتزويدها حسب المواصفات السابق تحديدها في أمر الشراء.

وبصرف النظر عما إذا كان البائع من الموردين الجدد أو القديم وبصرف النظر عن الثقة المتبادلة بين المشتري والمورد وبصرف النظر أيضا عن التجارب السابقة نتيجة التعامل بينهما ، ومهما كانت درجة اهتمام المورد بالرقابة على جودة المنتجات قبل شحنها إلى المشتري فإنه لا شك هناك احتمالات لحدوث أخطاء في التوريد يمكن أن يكشفها فحص المواد والتفتيش عليها عند استلامها . كذلك فإنه من المعروف أن طرق الإنتاج والتصميم ليست على حالة واحدة ، ولذلك فمن المحتمل جداً أن يعدل المورد في طرق الإنتاج أو مستويات الجودة ومن ثم فإن المستويات التي قدمها سوف تتأثر كذلك ، فإن المورد كثيراً ما يحاول تخفيض نفقات الإنتاج وقد يؤثر أيضا على جودة الإنتاج التي سيوردها للمشتري .

لذلك كله فإنه يجب على المشتري أن يهتم اهتماما خاصا بفحص مشترياته ووضع العمليات للفحص بإجراءات محددة تيسر عليها تلك "عمليات" . وإلا فلماذا تنفق المنشأة مصاريف طائلة في تحديد المواصفات وتنفيذ العمليات ، ثم بعد ذلك يهمل المشتري في تأكيد الاطمئنان بأن المواد الموردة مطابقة للمواصفات المطلوبة والفحص والتفتيش وهو الاجراء الوحيد للتأكد من أن البائع الملتزم بتلك المواصفات عند الطلية تلك المواصفات التي تعدها وقدم أسعاره على أساسها . وبما لا شك فيه أن أهمية الفحص تتأثر إلى حد كبير بأهمية جودة المشتريات بالنسبة للمنشأة وبنوع السلعة وأهميتها ثم بالمبالغ التي تخصصها المنشأة لفحص المشتريات . وأن المبالغة في نفقات الاختبار والفحص يعتبر إسرافاً لا يختلف عن تخفيض تلك النفقات التي تؤدي إلى خسائر واضحة ومضاعفة خاصة عندما تكشف تلك الأخطاء والانحرافات في المواصفات بعد أن تبدأ العمليات الصناعية . لذلك فإن الجمهور

والقدر الذى يبدل فى الفحص يعتبر معقولاً هو ما يناسب الفرض ويتناسب مع أهميته طالما أن هدفنا هو المحافظة على جودة السلع التامة الصنع .

ومن ناحية أخرى فإن القزمت فى الفحص بشكل متطرف أمر غير مرغوب فيه من جانب المنشأة ويجب ألا ترفض المواد أو الأصناف إلا بناء على أسباب جوهرية معقولة وليس من اختلافات بسيطة عن المواصفات لا تؤثر فى الجودة أو فى درجة الأداء أو الكفاية الإنتاجية بأى حال من الأحوال لأن رفض وعدم قبول بعض الطلبات قد يكلف المشروع نفقات إدارية أكبر من الخسائر التى تنشأ عن اختلاف المواصفات .

ولا شك أن نوع السلعة المراد فحصها وأهميتها بالنسبة للمنشأة هى التى تحدد طبيعة عملية الفحص ، فهناك بعض الأصناف تقتضى فحصاً كاملاً للشحنة الواردة بجميع وحداتها ، وفى حالات أخرى يكتفى بأخذ عينات ممثلة من الشحنة لفحصها ، وعموماً يمكن القول بأن هناك عدة طرق للفحص :

١ - اختبارات منتظمة بالمعمل ( الفحم - العدادات . كابلات التيار الكهر بائية ) .

٢ - اختبارات بالمعمل من وقت لآخر ( ورنيش صقل - حجارة بطاريات - أشراطه لحام ) .

٣ - فحص كامل لكل وحدة من وحدات الشحنة ( القفازات المطاط لمعالجة التيار الكهر بائية ذات الفولت العالى - معدات وأنايب حسب المعادن )

٤ - فحص كامل لبعض الوحدات من كل عبوة بالشحنة ( القطن - الجيوب - المعادن - الزيوت ) .

٥ - التأكد من وجود الاسم التجارى أو العلامة المميزة ( وذلك عندما يتم الشراء على هذا الأساس ، كقطع الغيار و بطاريات السيارات ) .

### إجراءات الفحص ونتائجه :

١ - عند ورود البضاعة إلى المنشأة يتسلمها قسم الاستلام لتوضع ل مكان خاص بها في المخازن ، ويعتبر هذا الاستلام استلاماً مبدئياً من حيث الكمية ومصدر التوريد والفحص الظاهري وذلك بموجب أمر التوريد السابق لإصداره والذي توجد منه صورة لدى قسم الاستلام .

٢ - تخطر إدارة المشتريات وجهة أو قسم الفحص لكي يتم ترتيب عملية الفحص سواء عن طريق لجنة معينة أو جهة معينة وذلك حسب القواعد الموضوعة لذلك وحسب سياسة الفحص المتبعة وحسب طبيعة الأصناف الواردة .

٣ - تقوم جهة الفحص بعملها وتثبت للنتائج في تقرير أو نموذج خاص من الأفضل أن يكون معداً لشكل محدد - مينا به رأيها وملاحظاتها بشأن الأصناف الموردة وترسل صورة من هذا التقرير إلى إدارة المشتريات .

٤ - في حالة قبول الأصناف وإيجابية تقرير الفحص تقوم إدارة للمشتريات باعتماد قبول الأصناف وترسل صورة معتمدة بقبول الأصناف إلى الإدارة المالية للتصريح بصرف قيمة المواد إلى المورد .

٥ - تنقل الأصناف الموردة والمقبولة إلى إدارة المخازن لتدرج ضمن صدة أمين المخازن الذي يحور إذن استلام أو إذن إضافة بما يعني إضافة هذه الأصناف إلى عدهته وإلى المخازن الرئيسية لتدرج في سجلاتها حيث تصبح معدة للصرف وتحت طلب جهات الاستخدام .

٦ - في حالة مخالفة البضاعة الواردة للخواصات فإن إدارة المشتريات هي الجهة المسؤولة عن معالجة الأمر مع المورد بعد استشارة إدارة الإنتاج أو الجهة الطالبة . وفي مثل هذه الحالة إما أن ترد البضاعة إلى المورد وعلى صفته ، وإما أحياناً يطلب المورد حجوها بعض الوقت لكي يحدد جهة



ما تنقل إليها . وتقوم إدارة المشتريات هنا بإخبار المورد عما إذا كان يرسل شحنة أخرى بدلها من عدمه ، وفي بعض الحالات يتم الاتفاق بين المورد وإدارة المشتريات على أن يقوم بإجراء بعض التعديلات الفنية اللازمة لتلك الأصناف المخالفة إذا كان ذلك ممكناً حتى تتفق مع المواصفات المطلوبة أو حتى تصبح بشكل يمكن قبوله مع تحميل المورد بكافة التكاليف ، وأيضاً خصم أى نسبة من ثمن الصفقة إذا انتهى الأمر بذلك . كما يحدث أحياناً قبول الأصناف المخالفة بحالتها الراهنة إذا كانت تؤدي القرض ولو في فترة ما ، أو أن المنشأة في حاجة ماسة إليها أو أن رفضها سوف يؤدي إلى خسارة مالية أو يعطل الإنتاج في وقت يمكن معه التفاوض عن تلك المخالفات أو أن هناك اضطراباً لذلك في حدود معينة ، وفي كل هذه الأحوال تحتفظ إدارة المشتريات بحقها في توقيع القرار أو خفض ثمن البيع بالنسبة للملائمة .

وبهنا في هذا المجال أن نشير إلى النقاط الهامة التالية :

١ - اتباع إجراءات وقواعد الفحص الموضوعة بكل أمانة ودقة وأن يقوم كل عضو في لجنة أو في عملية الفحص بدوره الإيجابي ، وأن يعرف أنها عملية لها آثارها الواضحة على كفاءة الاستخدام وعلى الجهد المبذول وعلى التكلفة .

٢ - أن تتابع المنشأة إجراءات الفحص وسلامته والاطمئنان إليه بأي صورة من الصور .

٣ - مع ضرورة توخي الدقة في عملية الفحص وإلا أن القيام به بسرعة وفي أقرب وقت ممكن منذ الاستلام المبني أمر له أهميته القصوى ، وعلى المنشأة أن تحدد حداً أقصى من الفترة التي يجب أن تتم فيها عملية الفحص منذ ساعة استلام الصناعة والحكمة من ذلك ترجع إلى الأسباب الآتية :

( ا ) تجنب نفقات التخزين المبدئى ومصاريف الأرضية .

( ب ) إفراح الأمانة المتاحة لاستلام بضاعة أخرى .

( ج ) نقل البضاعة بسرعة إلى مخازن الصرف لكي تكون جاهزة للاستخدام وعدم تعطل الإنتاج .

( د ) تمكن إدارة المشتريات من معرفة موقف الأصناف الموردة بسرعة حتى تنتهى مسئوليتها إذا قبلت الأصناف ، أو تتخذ الإجراءات الكفيلة بتدبير غيرها فى حالة رفضها .

( هـ ) عدم ترك أى فرصة للورد بأدعاء أن التأخير فى الفحص قد تسبب فى تلف ما فى البضاعة . أو قد ضيع عليه فرص إعادة بيعها وذلك فى حالة رفض البضاعة ونشوء خلاف بين المورد والشركة .

٤ - يجب على مدير المشتريات أن يستفيد من كل احتمالات تسوية الخلاف ودياً بينه وبين المورد فى حالة مخالفة المواصفات طالما كانت هناك فرصة أو إمكانية لهذا الإجراء ، وذلك قبل رفض البضاعة وإلغاء العقد بحيث يصبح قرار الرفض آخر ما تلجأ إليه إدارة المشتريات محافظة منها على استمرار العلاقات الطيبة بينها وبين الموردين .

#### الجهة التى تتولى سلطة إجراء الفحص :

إن مسئولية تلك الجهة تنحصر فى القيام بالإجراءات واتباع الأساليب الفنية المناسبة والكفيلة بالتأكد من الأصناف الموردة تتفق مع المواصفات الواردة فى أمر الشراء أم لا ، ومن ثم بيان رأيها وملاحظاتهما ، حيث أن قرار قبول الأصناف الموردة أو رفضها أو تبديلها بظل فى يد إدارة المشتريات فهو من صميم وطبيعة عملها ومسئولياتها .

وبشكل عام فإن عملية الفحص يتم إجراؤها ، إما داخل المنشأة أو في  
مكانة أخرى خارجها ، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي :

#### أولاً : الفحص داخل المنشأة :

١ - في المشروعات الكبيرة يكون نشاط الفحص فيها كبير وله أهميته  
والحاجة إليه مستمرة ، ومن ثم يمكن أن تجد لوظيفة الفحص قسماً أو جهازاً  
مستقلاً قائماً بذاته وخاصة أن تلك المشروعات الكبيرة تكون فيها الفرصة  
والحاجة أكبر إلى ظهور التخصص ثم التنظيم الوظيفي .

٢ - عندما يكون الفحص المطلوب فحصاً روتينياً أو بسيطاً أو نظرياً  
بحيث يمكن لإدارة المخازن أو الاستلام تولي سلطة القيام به ، سواء كان  
ذلك تحت إشراف إدارة المشتريات أو بدون إشرافها .

٣ - عندما يكون الفحص المطلوب فحصاً فنياً ويتطلب اختبارات معينة  
ومن ثم لا يستطيع أن تنفرد به إدارة المخازن أو الاستلام لحاجته إلى كفاءة  
 وخبرة فنية أعلى من تلك التي تكون متوفرة عادة في العاملين بتلك الأقسام ،  
وفي الوقت نفسه لا يوجد هناك مبرراً أو لاندعو الظروف إلى تكوين  
إدارة مستقلة للفحص ، فإن إدارة المخازن أو إدارة الاستلام تقوم بالاستعانة  
بأحد أو بعض الفنيين في إدارة الإنتاج أو إدارة الاستخدام للاشتراك معها  
في فحص أي طليقة واردة أو كلما اقتضى الأمر ذلك ، وكثيراً ما يشترك في  
هذه العملية مندوب من إدارة المخازن أو الاستلام ومندوب من إدارة  
الإنتاج أو الجهة الفنية ومندوب من جهة الاستخدام ومندوب من إدارة  
المشتريات ، ومن ثم يصبح من الأفضل أن تتولى إدارة المشتريات ، ترتيب  
هذه العملية وتحمل مسؤوليتها .

وفي بعض الأحيان وفي مثل هذه الحالات - أي عندما يكون الفحص  
الطلب فنياً ويتطلب اختبارات فعلية - نجد أن بعض الشركات تسند سلطة

عملية الفحص إلى إحدى الإدارات الفنية التي تتوافر لديها الأفراد الفنيين والأجهزة اللازمين لعملية الفحص ، وذلك إذا ما وجدت تلك الإدارة الفنية المناسبة للفحوصات المطلوبة والتي تحتاج إليها الأصناف التي تستخدمها الشركة أو على الأقل الأصناف الرئيسية .

#### ثانياً : الفحص خارج المنشأة :

١ - قد تتطلب طبيعة بعض التوريدات أو بعض العمليات أن يكون من الأفضل القيام بالفحص لدى مصنع المورد قبل الشحن وأحياناً أثناء الإنتاج وبعد كل مرحلة من مراحل الإنتاج الرئيسية التي يتفق عليها ، حيث أن طبيعة تلك الأصناف لا تمكن طريقة الفحص العادية التي تتم عند الاستلام من اكتشاف بعض العيوب أو القصور في بعض المواصفات الفنية إلا بعد استخدامها في العمليات الإنتاجية . ومن ثم فإن الفحص لدى مصنع المورد يجنب المنشأة كثير من المشاكل ، كما يوفر الكثير من التكاليف التي يمكن تحملها عند رفض الشحنة .

إلا أنه من ناحية أخرى فإن ما يؤخذ على هذه الطريقة أو يعترضها هو ارتفاع المصاريف اللازمة لاختيار وتدريب وإرسال خبراء الفحص إلى مصنع المورد ، والذين يستطيعون فحص المنتج عند كل مرحلة إنتاجية ، هذا بجانب أن بعض الموردين يعترض على هذا الأسلوب .

٢ - قد تستند عملية الفحص إلى معمل خاص خارجي مقابل أجر معين ، وأن يتم الاتفاق على هذا المعمل بين البائع والمشتري ، كما قد يتم الاتفاق بين الطرفين على قبول نتيجة الفحص . وتتوافر لدى هذه المعامل الإمكانيات البشرية والوسائل مثل الأجهزة والخبرة الكافية لهذا العمل وقد تقوم هذه الجهة بإجراء الفحص لديها أو في جهة ومكان الاستخدام أو لدى مصنع المورد وذلك حسب طبيعة الصنف وحسب ما يتفق عليه . ثم تصدر شهادة متضمنة رأيها إلى إدارة المشتريات للتصرف .

## حالة (١) عملية رقم (٥)

### الشركة العربية لصناعة السكر وتكريره

أثناء زيارة مندوب شركة بويات الشمس للشركة العربية لصناعة السكر وتكريره علم بقرار الشركة الأخيرة بطلاء مصانعها الجديدة وما تحويه من آلات ومهمات ، فحصل من إدارتها على إذن بأن تتقدم شركة بويات الشمس بغطاء من توريد البويات المطلوبة ، وعند استلام مدير مشتريات الشركة العربية لصناعة السكر وتكريره لهذا الغطاء ، وجد أنه يقل حوالى ٣٠٪ عن السعر الذى تقدمت به شركة البويات المتحدة وهى الشركة الموردة لهذه المواد منذ سنوات عديدة ، وكانت قد تقدمت بهذا الغطاء منذ حوالى عشرة أيام بناء على طلب شركة السكر . ونظراً لهذا التفاوت فى السعر أخذ مدير المشتريات بفحص الموضوع تمهيداً لاتخاذ قرار بشأنه .

ويذكر مدير المشتريات أن مشكلة اختيار أنواع البوية كانت ولا تزال المشكلة الرئيسية التى تواجه فيما يتعلق بالتوريد ، إذ أن جدران الشركة ومهائمها وآلاتها فى المصانع المختلفة معرضة لغازات كيميائية ودرجة متفاوتة من حرارة الشمس والرطوبة والآتربة الجوية ، فضلاً عن أن الطلاء يشمل عدة مسطحات مختلفة النوع ، فهنا الحديد والقديم من الخشب والأسمنت والحجر والجبس والصلب والحديد وغيرها من المعادن . وإزاء هذا الاختلاف . كانت الشكوى دائمة من أن أنواع البويات المستعملة فى طلائها تميل إلى تغير لونها وإلى فقدان لمعانها ، ولا تحقق درجة الحماية للسطح المطلى فيبدو قدراً ، كما أنها تضعف من كفاية الإضاءة الداخلية ، وكانت

الشركة تتعاقد على توريد ٥٠ برميلا من البويات المطلوبة . ثم تتعاقد مع أحد المقاولين لتوريد العمال بمعداتهم ، وتقدر تكلفة العمل بحوالى ٦٠٪ من إجمالي تكلفة عمليات الطلاء ، بما فى ذلك مصاريف انتقال العمال ومعامليها . وتخزينها فى الجهات المختلفة من البلاد .

وبعد استلام عطاءات شركة الشمس والشركة المتحدة أخذ مدير المشتريات يدرس سوق البويات المطلوبة ومصادر التوريد المختلفة من ذوى السمعة الطيبة والمركز المالى الحسن الذى يمكنهم من توريد أحسن أنواع البويات ، وأخذ يعد قائمة بالموردين المرتقبين شملت أسماء حوالى ١٨ مورداً من منتجى ومستوردي البويات . وبالتصالات بالتليفون أو عن طريق المقابلات الشخصية استطاع أن يحدد ٢٩ نوعاً من البويات التى يمكن توريدها من هذه الشركات ، وفى كثير من الحالات كان مندوبو بيع الشركات الموردة يقومون بدراسة ظروف شركة السكر ويقترحون نوع البوية الذى ينى بحاجة الشركة ويعالج مشكلتها .

ويعتقد مدير المشتريات بأن جميع الشركات المذكورة فى قائمة الموردين يمكن الاعتماد عليها ، فأغلبها يتمتع بسمعة ويتعامل فى بويات مستوردة أو مصنوعة محلياً من النوع الجيد ، وجميعها بدون استثناء تحتفظ بشهادات Testimonial Letters دالة على جودة السلعة ، وعلى قدرة الموزع أو الوكيل لإرشاد المشتري عن مشاكل استعمال البويات .

وقد تمكن مدير المشتريات من الحصول على أسعار ١٥ نوعاً من ال ٢٩ الواردة بقائمة موردي البويات ، وتراوح الأسعار بين ٧٧ ملجم ، و ٣ جنيه و ٨٠٠ ملجم للجالون . وكانت المشكلة التى تواجه إدارة المشتريات إذن هى إيجاد وسيلة لاختيار أفضل البويات من حيث الجودة بما يلائم

حاجة الشركة ، وكانت وسائل علاج هذه المشكلة تتلخص في أن الشركة وسيلة لاختيار البويات في معاملها أو تستشير أخصائياً في البويات لتحديد مواصفات البويات المطلوبة والمناسبة ، وعلى أساس هذه المواصفات النموذجية يطلب إلى الموردين أن يتقدموا بطلباتهم لتوريدها ، غير أن مدير المشتريات يعتقد بأن وضع مواصفات نموذجية أمر غير عملي ، وقد بنى اعتراضه على أن تركيب البوية من عناصر مختلفة لتحقيق غرض معين أمر قد لا تتفق فيه حتى الشركات المنتجة لمادة البويات ، فضلاً عن مجرد تعديد المواصفات لا يمكن من الحكم على الدقة التي تركب بها المحتويات .

ولذلك رأى مدير المشتريات أن العلاج هو أحد أمرين : إما أن يختار مورداً واحداً يثق فيه ويعتمد على ما يختاره من نوع مناسب حيث الجودة والسعر ، أو يختبر عينة من كل نوع من أنواع البويات المعروضة اختياراً تجريبياً لتحديد قدرتها على احتمال الظروف التي يتعرض لها كل نوع في مصانع الشركة ومعاملها ومكاتبها ، وذلك على أن يكون القرار النهائي للتجربة بواسطة لجنة يمثل فيها مدير المشتريات ، ومساعدته المسؤول عن جميع توريدات الشركة من مهمات ، ومدير الإنتاج المساعد المسؤول عن الصيانة ، ويدأ مدير المشتريات يستعرض مصادر التوريد التي يمكن الاعتماد عليها ، ويلاحظ أن ثلاثة موردين يمتدنون بثقة مدير المشتريات ، أولهم الشركة المتحدة للبويات والتي ظلت موردة لشركة السكر منذ حوالي عشر سنوات . وقد كانت تفضل بويات « الشركة المتحدة » على أثر اختيارها بالتجربة إجراء مدير المشتريات السابق الذي أشرف على طلاء ست شرائط على جدران أحد مصانع الشركة ، وكانت نتيجة هذا الاختيار أن يختار نوعاً من البوية لاستخدامه في جميع المصانع اعتقد أنه الأفضل من بين الستة أنواع التي أجرى عليها الاختبار وكان نوع البويات التي وقع عليها الاختيار من منتجات الشركة المتحدة ، يتمي

بشمار (غير قابل للتأثر بالدخان) Fumeproof واستمرت حركة الشركة لمدة العشر سنوات التالية تشقى هذا النوع من البوية وكانت النتيجة مرضية ، إذ لم يكن هناك مجالاً للشكوى . وكانت الشركة المتحدة تباع منتجاتها لشركات صناعية أخرى وكانت تروج مبيعاتها بالإشارة إلى استخدام مصانع شركة السكر لنوع البوية غير القابل للتأثر بالدخان ، وكان السعر الذى باعت به إلى شركة السكر عام ١٩٥٤ هو ٢ جنيه و ٣٠٠ مليم للجالون .

أما الشركات الثانية - محل دراسة مدير المشتريات - فهي شركة بويات للشمس ، التى يتولى إدارتها مدير المشتريات السابق الذى اشترك فى إدارتها عقب استقالته من شركة السكر . ويعتقد مديرها أنه أقدر على اختيار نوع البوية المطلوب لإدرايته بمشاكل الشركة خلال السنوات التى اشغل فيها . وقد عرض عام ١٩٥٤ نوعاً من البوية ادعى أنه مصنع خصيصاً بما يتفق وحاجيات شركة السكر وظروفها الخاصة بالرغم من أنه لم يبرز هذا الادعاء بأدلة ، إلا أنه يؤكد أفضلية هذا النوع وتفوقه على أى نوع آخر ، على ضوء معلوماته وخبرته بظروف الشركة ، وكان السعر المعروف هو ١ جنيه و ٦٤٠ مليم للجالون لكميات لا تقل عن ٥٠ برميلا ، وهو سعر يقل عن سعر الشركة المتحدة . ويرى مدير شركة الشمس هذا السعر المنخفض بأنه نتيجة قلة النفقات الثابتة لمصنعه بالنسبة إلى تلك التى تتحملها الشركة المتحدة . شكبر حجم مصنعها .

أما الشركة الثالثة الموردة ، فهي « شركة البويات والمواد الكيماوية ، حوى شركة كبرى لإنتاج وتصويق الكيماويات والسلع المتلازمة By Product ومنذ عام ١٩٥٨ وشركات السكر تشتري منها بعض المواد الكيماوية . ولئن كانت مشترياتها من هذه المواد محدودة ، إلا أن مدير المشتريات يعدها فى



عداد مصادر الشراء الموثوق فيها ، وخلال الصنف الأخير من عام ١٩٥٩ بدأ مندوبو البيع لقسم البويات يزورون شركة السكر في قترات دورية ، وبالرغم من أنه لم يسبق لشركة السكر أن اشترت من هذه الشركة عن طريق مندوب البيع ، إلا أن العلاقة قد توصلت بين مدير مشتريات شركة السكر ومندوب بيع البويات لشركة البويات والمواد الكيماوية بعد أن أبدى مندوب البيع اهتماما ملحوظا لعلاج مشاكل الطلاء الخاصة بشركة السكر ، ويعتقد مدير المشتريات أو مندوب البيع هذا أكثر علما من مندوب بيع آخر بمشاكل الشركة وأنواع البويات المناسبة ، ويدلل على ذلك بقوله أنه سبق للشركة أن استعانت في الطلاء بنوع من البوية لشركة الشمس ، وآخر للشركة المتحدة ، إلا أنهما لم يحققا الفرض المرجو منهما ، وقد وجه مندوب بيع شركة الشمس انتقاداً للعامل الذي قام بعملية الطلاء وعزى إليه سبب الفشل ، ولكنه لم يبين له على وجه التحديد ما وقع فيه العامل من خطأ .

وهناك وسيلة أخرى لتحديد نوع البوية الأنسب لظروف الشركة المشتريّة ، وهي اختبار جميع أنواع البويات المعروضة ، وقد استعرض مدير المشتريات كتالوجات الشركات الموردة وخصائص الأنواع المختلفة من البويات التي تعرضها ويتم منها وضع برنامج الاختيار على أساس من خمسة عوامل ، وفيما يلي أسلوب الاختبار :

أولا : تحصل الشركة على عينات من مصادر التوريد المعتمدة في قائمة الموردين ، على أن يوضح للمورد — عند طلب العينة — الظروف التي تعرض لها المسطحات والأجزاء المختلفة للمواد المراد طلاؤها ، ويشرح له أنواع المواد التي تستعمل في أقسامها الإنتاجية المختلفة ، ودرجات الحرارة والرطوبة ، وكذلك يبين له طريقة الطلاء إذا كانت بالفرشة أو بماكينته الرش على أن يسمح لممثل الشركات الموردة بزياده وفحص المسطحات إذا طلبوا ذلك .

ثانياً - عند استلام العينات المعبأة في أغلفة ترفع العلامات المميزة لاسم المورد أو البوية ، وتوضع بطاقة تحمل رقماً عددياً ، وتحفظ إدارة المشتريات وحدها بسر دلالة هذه الأرقام للعديد على مصادر التوريد ( الشراء ) وتوضع البطاقة كذلك التعليقات التي تلعب عند العلاء كما وردت من المورد ، حتى تراعى تماماً عند التجربة .

ثالثاً : تستخدم عينات البوية في طلاء قطع من الخشب  $10 \times 20 \times 190$  سم كلها من نوع واحد . على أن يطل كل وجه ، ببطانة ، وفق تعليمات المورد ويشرط أن تكون البطانة من اللون الأبيض على أحد الأوجه ، ومن اللون الأصفر على الوجه الثاني ، ثم يطل كل وجه بعينة من البوية .

رابعاً : توضع الأربعة قطع من الخشب في مواقع مختلفة في المصانع والمامل والمخازن ذات أجواء متباينة من حيث الحرارة والرطوبة .. الخ. ثم تفحص كل قطعة شهرياً بواسطة لجنة تكون من مدير المشتريات ومهندس الصيانة ومدير الإنتاج ، وتبقى هذه القطع تحت الاختبار حتى تتوصل اللجنة إلى نتائج محددة . ومن المقدر أن تبقى مدة الاختبار حوالى ستة شهور .

خامساً : يقوم تحليل النتائج - وهو من أصعب المشاكل - على أساس من خمسة عوامل للاختبار .

وعندما تحذف البوية تقطع إلى أربعة  $190 \times 20 \times 40$

١ - درجة الاحتمال Durability وتفحص كل قطعة عن طريق الفحص النظري ، للوقوف على أكثر القطع المظليسة احتمالاً وثباتاً ، والأفضلية لآخر قطعة يتغير لونها .

٢ - درجة اليابض Initial Withness ، ومعايير هذه الصفة هو درجة يابض ورق خطابات الشركة .

٣ — قوى الاختفاء Hiding Power : وتفحص كل قطعة عن طريق الفحص النظرى لتحديد قدرة البوية على إخفاء اللون الأصفر (البطانة) .

٤ — ثبات اللون : ولا يعتبر أى نوع من البوية مقبولا إذا ظهر به تغير ملحوظ فى اللون خلال فترة الاختبار .

٥ — درجة التغطية Coverage : وذلك بتحديد المساحة التى يمكن أن تعطى ( تطفى ) بواسطة كمية معلومة من البوية وبدرجة مرضية ، وليس هناك مقياس دقيق لهذه الصفة ، غير أن العينات يمكن تحديد درجتها النوعية على أساس قدرتها على الإخفاء من جهة ، والاستئارة بتقرير العامل عن درجة السهولة فى الطلاء للأنواع المختلفة من جهة أخرى .

ويعتقد مدير المشتريات أن نتائج الاختبار تمكن من اختيار نوعين أو ثلاثة تفوق غيرها من العينات المختبرة ، وبعد أن يضيق نطاق الموردين المرتقبين إلى هذه الدرجة ، تشتري الشركة حاجتها من البوية من أقلهم سعراً كما يعتقد مدير المشتريات أن اختيار البويات التى تورد للتحقق من مطابقتها للعينه أمر غير عملى ، فضلا عن أنه لن يكون ضرورياً فى هذه الحالة .

وروى مدير المشتريات مزايا فى التوريد على أساس الاختيار ، عن التوريد من مصدر واحد رئيسى يختار دون اختيار البوية التى يوردها ، فالاختيار يؤدى إلى كشف إجابات محددة عن السؤالين الآتيين :

أولا — هل البويات البيضاء فى اللون والأرخص فى السعر ملائمة للاستعمال ؟

ثانياً - ما نوع البوية التي تفتقر إذا كان تغير اللون مشكلة رئيسية ؟

هذا فضلاً عن أن نتائج الاختبار تعطى المشتريات مبررات محدده  
لرفض الشراء من مصادر التوريد الأخرى ، ويصبح بذلك في مركز يسمح  
له بأن يفسر للإدارة العليا الأسباب التي من أجلها قام بتفضيل نوع معين  
من البوية دون أن يتأثر بعوامل أخرى .

## المبحث الثاني

### الشراء بالسعر المناسب

مفهوم الثمن المناسب وأهميته :

لاشك أن الشراء بالسعر المناسب يعتبر من ضمن الأهداف الرئيسية لموظفة الشراء ، ومن ثم يعتبر من المسؤوليات الرئيسية التي يتحملها مدير إدارة المشتريات والتي يعمل جاهداً في سبيل تحقيقها ، وبالتالي أيضاً فإن السعر الذي سوف تدفعه المنشأة عند شراء صفقة ما يعتبر من القرارات الرئيسية والمهمة التي تقع على عاتق وظيفة الشراء . وحيث أن قيمة الأصناف التي تشتري قد تمثل نسبة كبيرة من إجمالي نفقات المنشأة كما أنها تمثل نسبة إجمالية تكلفه المنتج فإنه يجب على مدير إدارة المشتريات أن يعطى موضوع السعر وتكلفة الشراء الأهمية التي يستحقها وأن يلجأ إلى اختيار الطريقة والوسيلة أو الوسائل التي تساعد في تحقيق هذا الهدف ، وذلك بجانب خبرته وفطنته وخبرة مساعديه وبعض المسؤولين المعنيين في المنشأة ، حيث يعمل مدير المشتريات جاهداً مع غيره من المسؤولين على خفض تكلفة الشراء كلما أمكن ذلك ، ومن ثم خفض تكلفة الإنتاج أو تكلفة أداء الخدمة ، ومن ثم أيضاً الحفاظ على المركز التنافسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي للمنشأة . إلا أنه يجب أن يكون واضحاً أن عامل السعر لا يجب أن يكون العامل الرئيسي أو الأوحيد أو فوق كل اعتبار عند المقارنة والاختيار وتقرير صفقة الشراء ، ولا يشترط أن يكون أقل الأسعار المقدمة هو أنسب الأسعار ، بل هناك عوامل أخرى لها أهميتها عند قبول السعر أو عند أخذه في الحسبان كعامل الجودة وتوافر البراءات الفنية المعلومة أو المقبولة ، وضمان استمرار التوريد بالكميات المطلوب والتعامل مع المصدر الذي يقدم شروط تعاقد أفضل من غيره ، وأن لهذه الشروط أهميتها أو هي في صالح المنشأة أو لها قيمة ما يبرر فوق السعر ...

إلى غير ذلك من العوامل الرئيسية أو الفرعية التي يجب أخذها في الحسبان وحساب أهمية كل منها والتي تكون في مجموعها قبول سعر ما أو مناهة سعرا ، ومن ثم يبنى قرار المنشأة بشراء صفقة معينة . ومن هنا جاءت أهمية الشراء بالسعر المناسب ، وليس أقل الأسعار على الإطلاق ، وعلى هذا الأساس أيضا تكون المقارنة السليمة بين الأسعار والعروض ، المتاحة ، غير أن ذلك لا يجب أن يقلل من أهمية عامل السعر ، وأن الثمن المدفوع أو الذي سوف يدفع سيكون له تأثيره الكبير على نواحي متعددة تماما كالأهمية وتأثير عامل الجودة وتوافر أو عدم توافر المواصفات الفنية في الصنف المعروض للشراء بالنسبة للمواصفات التي حددتها المنشأة ، كل ما هنالك أننا نحذر من اعتبار السعر العامل الرئيسي أو المخالصة في تقدير أهميته ، بل إن أهمية الثمن تختلف إذا وجد اختلاف بين المواصفات المقدمة والمواصفات المطلوبة ، كما أن ميزة السعر المنخفض أو الأقل تلاشى أيضا عند عدم إمكان التوريد في المواعيد المحددة أو المطلوبة .

ومن النواحي الأخرى التي يجب أن تكون واضحة عند تحديد مفهوم السعر المناسب والاختيار من بين الأسعار المقدمة أو المتاحة هي أن تكلفة الشراء ليست عبارة عن سعر شراء الصنف فقط . بل هناك عناصر أخرى تدخل في الاعتبار وتكون في مجموعها تكلفة الشراء وإن كان سعر الشراء يعتبر العنصر الرئيسي في أحوال كثيرة . ومن هذه العوامل تكاليف اللف والحزم والنقل وتكاليف المناولة والتخزين - الأمر الذي يجب حسابه جيدا عند تقرير مناسبة السعر وقبول سعرا ، ولذلك أيضا أشرفنا إلى أن السعر المناسب يجب أن يضمن للمنشأة في النهاية تحقيق ربح مناسب . ومن ثم فواقع الأمر أن السعر المناسب هو أقل سعر يمكن أن تشتري به المنشأة - أو أقل تكلفة يمكن أن تتحملها المنشأة في النهاية - ويضمن معه توريدها بأحتياجاتها بالكميات المطلوبة في المواعيد وبالمواصفات المقررة وبالقدر الذي يضمن للمنشأة تحقيق أفضل ربح مناسب يمكن . وعليه أيضا فإن مسئولية مدير المشتريات تستمر في دراسته

واكتشاف نواحي الإسراف أو التوفير في كل بند من بنود تكلفة الشراء ،  
يعمل جاهداً على تخفيض تلك التكلفة التي تتحملها المنشأة في النهاية ،  
ولذلك أيضاً سبق أن تكلمنا عن السلطات التي يجب منحها لمدير المشتريات  
حتى يمكن أن يتحمل مسؤولياته بكفاءة .

كما يجب ألا يغيب عن بالنا أن السعر الأنسب لا يكون فقط من وجهة  
النشأة المشتريّة دون اعتبار للطرف الآخر ، بل يجب أن يكفل البائع  
بضاربعاً مناسباً حتى نكون واقعيين ونضمن استمرار العلاقة الطيبة  
التعاون المتبادل بين المنشأة ومصادر التوريد ، تقول ذلك معنا من أي نوايا  
اتجاهات استغلالية قد يلجأ إليها مدير المشتريات إذا سنحت له فرصة لذلك .

#### الشراء بالثمن المناسب والعوامل الاقتصادية المؤثرة :

لا شك أن سعر الصنف في سوق العرض يتأثر بعدد من الظروف  
بالمعنى الاقتصادية المحيطة ، وهذه العوامل تأثيرها على عملية الشراء  
بمكوناتها المختلفة ولا يعقل أن يحكم على مدى مناسبة السعر في منأى من  
هذه العوامل . ولذلك فمدير المشتريات لكي يكون قادراً على اتخاذ قرار  
ثمن مناسب السعر من عدمه يجب أن يكون ملماً كلفياً بالظروف  
بالمعنى الاقتصادية المحيطة والتي تؤثر على عملية الشراء وأبعادها وأهدافها  
بما يتعلق بالجودة والمواسفات والأنواع المناسبة ومدى توافرها ، أو  
وقت المناسب للشراء أو الكميات ومدى توافرها أو ما يتعلق بالأسعار ،  
من العوامل الاقتصادية التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار بالنسبة لعامل السعر :

#### (١) التكلفة والقيمة :

إن تكاليف الشراء في كثير من المنشآت الصناعية تمثل نسبة تتراوح  
بين ٥٠٪ و ٨٠٪ من تكاليف العمليات الإنتاجية ، لذلك فإن أي ضغط  
أو وفر في تكلفة الشراء يؤدي إلى خفض تكلفة السلعة ، وهذا بدوره يؤدي  
إلى زيادة العائد من الأرباح .

ويجب أن يلاحظ أن الوفرة في الشراء لا يعنى بحال أن يكون السعر  
حساب الجودة ، سواء كانت خامات أو سلع وسيطة أو سلع استهلاكية ،  
إذ يجب أن تكون السلة مطابقة للمواصفات الموضوعية .

وعلى أى حال فإن قيمة المشتريات عبارة عن عنصر متغير باستمرار  
خاصة الخامات التي تخضع لأسواق عالمية منظمة ، كما أن هناك عوامل أخرى  
تجعل حجم وقيمة المشتريات ذات حساسية كبرى ومن بينها :

١ - الأثمان البديلة في السوق ودرجة توافرها .

٢ - توافر المخزون السليم لحين حصول المنشأة على ما يلزمها .

٣ - عنصر الوقت وظروف الشراء من حيث ندرة السلع أو المواد  
المشترقة أو توافرها ونقلات السوق وتمكيد وخطوط المخازن من السلع المطلوبة

#### (ب) تحديد القيمة في السوق :

تحدد قيمة السلع في الأسواق بتفاعل ثلاث عناصر متغيرة وهي العرض  
والطلب والتمن ، فندرة الصنف تؤدي إلى ارتفاع ثمنها أو وجود عوالم  
اقتصادية وسياسية تؤدي أيضاً إلى ارتفاع الثمن ، وسنضرب لذلك  
واجته بعض المصانع في جمهورية مصر العربية كما واجهتها بعض المصانع  
العالمية ، وهو خاص بتطور أزمة النحاس في العالم مما أدى إلى تذبذب أسعاره  
بطريقة مذهلة .

حدث خلاف في شيلي وزامبيا أدى إلى خفض كميات النحاس المطلوبة  
في الأسواق في وقت تشكر منه الأسواق أصلاً عن وجود هجز كبير في  
الخامة فقد حدث إضراب في شيلي في ٣ يناير كان له أثره الكبير على أمريكا  
الشمالية وتوقفت مناجم كثيرة عن العمل ، أما في زامبيا فالخلاف يدور حول  
الأجور مما أدى إلى توقف العمل في جميع مناجم المنطقة ، حزام النحاس ،



وأثر هذا على شحنات أو تعاقدات أبريل كله وأوائل شهر مايو ، أدى ذلك أيضا إلى ارتفاع جديد في أسعار بورصة لندن ، وزاد تقيداً أن اضطرت حكومة شيلى إلى رفع سعر النحاس لتعويض خسارتها التي بلغت ٥٠٠٠ طن طولى بسبب الإضرابات التي استمرت الثلاثة أشهر الأولى من هذا العام ، ولذلك وجدنا وكما قال الدكتور جوزيف زيجار نائب رئيس مجلس إدارة شركة مايلز ميتال الأمريكية أن الحكومات هي التي أصبحت تحدد أسعار النحاس وليس المنتجون . وقد رفعت حكومة شيلى سعر النحاس من ٣٣٩ جك الطن إلى ٤٩٦ جك للطن ، وكانت هذه سابع وأضخم زيادة في سعر المنتج وواجهت المصانع في العالم زيادة كبيرة في تكلفة منتجاتها لم تكن تخطر لها على بال ، هذا علما بأن استهلاك المصانع في العالم يبلغ ٤٠٠.٠٠٠ طن ، وقد ظل سعر النحاس في ارتفاع إلى أن أوصل إلى ٩٠٠ جك ثمنا للطن في شهر مايو .

وكان مرد هذه الأزمة عوامل العرض والطلب ، كما ساهمت في وجودها عوامل سياسية واقتصادية كحرب فيتنام وإضراب شيلى والمطالبة بزيادة الأجور في زامبيا واحتكار الولايات المتحدة لجزء كبير من إنتاج شيلى وتأيدها السياسى للوضع القائم هناك ، رغم معارضة نقابات العمال له .

وكان من نتيجة ذلك أن أعطت هذه الأسعار قوة دافعة للمستهلكين للانتحاء نحو خامات بديلة كالألومنيوم مثلا وقد أدى هذا فعلا إلى خفض أسعار النحاس إذ وصلت بعد ذلك في بورصة لندن إلى ٤٠٩ جك للطن ، وكان من نتيجة ذلك أيضا أن أمكن لشركة الكابلات مثلا أن تقلل من استهلاك هذه الخامة باستخدام موصلات الألومنيوم .

### ( ج ) الدورة الثرائية :

يقوم مدير المشتريات عادة بتتبع مستوى الأسعار واتجاهات الدورة التجارية،

وكما استطاع التنبؤ بمستويات الأسعار في المستقبل كلما كان تنبؤه صحيحاً  
وأمكنه أن يوفر الكثير من تكاليف المواد .

فتلاحظ أن أسعار النحاس إذا لم تصادف ما أمل اقتصادية وسياسية تميل  
في معظم الأوقات إلى الانخفاض في شهر يوليو وأغسطس ، وهي الأشهر  
التي تحصل المصانع فيها على أجازتها السنوية ، بينما يبدأ في الارتفاع ابتداء  
من شهر أكتوبر ثم يميل إلى النزول مرة أخرى في النصف الثاني من ديسمبر  
وأوائل يناير ، وذلك بمناسبة أعياد الميلاد ورأس السنة ، لذلك كان من  
الضروري التماقد بفترة معقولة على أن يتم الشحن على أساس متوسطات  
أسعار بورصة لندن لشهرى يوليو وأغسطس أو ديسمبر . لذلك فانه من  
الضرورى توافر العملات اللازمة خلال هذه الفترة وفتح الاعتماد فور الحصول  
على الموافقات النقدية .

#### وسائل الوصول إلى السعر المناسب :

تعرض في هذا الجزء إلى تحليل تكلفة المنتج أو المورد البائع وعلاقته  
بالحكم على مناسبة السعر المعروض ، ثم تعرض لعدد من الوسائل العملية  
الأخرى المستخدمة في هذا المجال .

#### علاقة التكلفة بالثمن المناسب :

سبق أن تعرضنا لمفهوم السعر المناسب من وجهة نظر المشتري ، كما  
ذكرنا أن السعر المناسب لا بد أن يكون أيضاً من وجهة نظر البائع بحيث إذا  
أصلنا هذه الناحية ، فإنه لا يمكننا استمرار تحقيق الهدف في معظم الحالات .  
ومدير المشتريات همه أن يدفع ثمناً معقولاً وهو أقل ثمن ممكن بشرط  
توفر العوامل الأخرى السابق مناقشتها ، كما همه في الوقت نفسه أن يكون هذا  
الثمن المعروض معقولاً من جانب المورد ، ومن ثم فإن دراسة مدى سلامة المورد  
في تقديره للأسعار التي يبيع بها - بناء على دراسة ومعرفة تكلفة إنتاجه ثم حصوله

على أرباح معقولة - يساهم كثير آف الحكم على مدى معقولة أو مناسبة السعر  
المعرض . ويتم ذلك بتجليل السلعة أو الصنف المراد شرائه ومعرفة الأجزاء  
أو البؤود والعناصر الداخلة في إنتاجه وتقدير تكلفتها بناء على خبرة الفنيين لدى  
التشترى بجانب البيانات والمعلومات التي يمكن جمعها ، إلا أننا قد نجد بعض  
الموردين في بعض الظروف قد يضطرون إلى البيع بأسعار لا تغطي التكاليف الكلية  
بل وأحياناً وعندما تكون المنافسة قوية وحادة بين البائعين وفي ظروف معينة  
قد يضطر بعضهم إلى البيع بأقل من التكاليف المباشرة على أن يغطي ذلك مثلاً في  
وقت لاحق أو في صفقة أخرى أو في صنف آخر ، ولذلك أيضاً فإن الثمن  
المعقول من جانب مورد معين قد يكون أعلى من الثمن المعقول من وجهة نظر  
مورد آخر ، بينما أن السعرين قد يكونا معقولين من وجهة نظر المشتري ، ومن ثم  
فإن التكلفة وحدها لا تحدد الثمن في السوق في كل الأوقات ، وأننا نجد فعلاً أمثلة  
عديدة على ذلك ، فهناك مثلاً بعض الموردين يبيعون بعض الخامات بأسعار تقل  
عن أسعار بورصة لندن رغم أن العرف جرى على أن يكون سعر البورصة  
مضافاً إليه علاوة معينة يحددها البائع أو المنتج .

ومن ناحية أخرى فإن تحليل وتقدير تكاليف الموردين رغم أهميتها فإن  
بعض المنشآت المشتري لا ترى مبرراً للتعمق في دراستها لعدة أسباب منها صعوبة  
هذا التقدير في بعض الحالات أو عدم توفر الخبرة الكافية لذلك أو عدم توفر  
ليانات الكافية سواء لدى المشتريين أو من جانب البائعين الذين قد يعتمد  
بعضهم إخفاؤها أو أن بعض المشتريين لا تهتمهم تكلفة الموردين في شيء ، بل  
المهم هو الحكم على مناسبة السعر المتقدم من وجهة نظرهم ، والذي يحقق  
أهدافهم بمقارنته بالأسعار المعروضة وذلك بجانب ماسبق ذكره أن التكلفة  
وحدها قد لا تحدد سعر السوق في بعض الحالات .

إلا أن ذلك لا يقلل من أهمية هذا الموضوع وأنه بالنسبة لكثير من  
الأصناف يمكن تقدير تكلفة إنتاجها بدرجة كافية من الدقة والموضوعية ،  
وبشكل مقبول من الناحية العملية ، إلا أن الواجب يتطلب الخبرة والحكمة

والفهم والدراسة من جانب مدير المشتريات ومساعديه أو معاونيه من  
الأخصائيين والفنيين ونجميع البيانات الكافية ومناقشة المورد على أسس  
سلم، وذلك بجانب فهمه وتنبهه لحالة السوق والعوامل الاقتصادية المؤثرة  
وموقف المنشأة المنتجة أو الموردة منها لمعرفة مدى علاقة التكلفة بالتمن بشكل  
عام وفي وقت ما بشكل خاص .

#### الوسائل الأخرى لتقدير مناسبة السعر .

لا شك أنه بجانب الاعتماد على تحليل تكاليف الموردين كأساس لتقرير  
مدى مناسبة السعر فإن ذلك لا يعتبر الأساس الوحيد أو الممكن الذي تعتمد  
عليه المنشأة في هذا الخصوص (١) حيث هناك أسساً ووسائل أخرى تستند  
عليها المنشآت ، منها :

- قوائم الأسعار والكتالوجات التي يصدرها الموردون .
  - البيانات المنشورة عن أسواق المواد .
  - سجلات المنشأة وعملياتها السابقة .
  - الوقوف على اتجاهات الأسعار المقبلة ومعرفة الاتجاه في الفترة  
السابقة وتقرر الاتجاه والتنبيهات المستقبلية .
  - مندوبي البيع التابعين لمصادر التوريد والمنتجين .
  - الاتصال والتفاوض مع عدد من الموردين .
  - العروض المقدم بناء على مناقصة أو تقييمية للممارسة .
  - الإلهام بأسعار السوق بأى وسائل أخرى .
- إلا أن هذه الوسائل أو معظمها يختلف الاعتماد عليها باختلاف طبيعة  
الأنصاف المشعرة (٢) كما يلي على سبيل المثال :

(١) ، (٢) راجع في ذلك .

Westing J. H., Purchasing materials in motion, Wiley and  
sons, N. Y. 1971

الدكتور على عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره .

### (١) المواد الخام :

وهي تشمل مجموعة من السلع الخاصة كالنحاس والرصاص والفضة والمطاط الخام ، وبهم إدارة المشتريات اتجاهات الأسعار في المستقبل حتى يمكن تحديد مشترياته بالكمية التي تنفق واتجاهات الأسعار ، ويمكن ممر الأسعار الحالية من واقع الفترات اليومية حيث أن هذه السلع تتناول في أسواق منظمة ، وهذه الأسعار تمكس ظروف السوق والكميات المباعة والتعاقدات الحالية . ولكن المشكلة هي التنبؤ بالأسعار بحيث يقرر تأجيل الشراء في حالة اتجاه الأسعار نحو النزول ولكن يمكن معرفة اتجاه الأسعار والتنبؤ بها إلى حد ما من واقع الأحداث السياسية والاقتصادية السائدة .

ولذا أمكن لإدارة المشتريات التوقيت السليم للشراء يمكنها الحصول على السعر المناسب ويمكنها تحقيق وفورات في الشراء .

### (ب) الأصناف النفطية أو الفولاذية :

وهي تشمل عدد كبير من السلع يمكن الحصول عليها من مصادر شدة وأسعارها عادة مستقرة ، ويمكن معرفتها من واقع قوائم الأسعار أو الكاتالوجات وكثيراً ما يحدد المنتجون نسبة من الخصم تزيد أو تقل كلما تغيرت الأسعار في الأسواق ، وهذا التغير أقل حدة من أسعار المواد الأولية .

ورغم هذا يتطلب الأمر دراسة الأسعار بدقة وعناية ومقارنة هذه الأسعار وتحليلها ، إذ أن التكاليف السنوية لمثل هذه الأصناف تحمل المنشأة الكثير من التكاليف ، كما أن حجم المشتريات منها كبير ، كما يجب على إدارة المشتريات الرجوع إلى سجلاتها السابقة للتعرف على الأسعار السابق الشراء بها ، بذلك يتمكن مدير المشتريات من الحكم السليم للوصول إلى اتفاق على السعر ، ومراجعة السجلات والملفات يمكن اختيار المورد ثم.

يرسل له طلب أوامر الشراء ، وإذا كانت هذه السجلات والملفات قاصرة  
اليانات يمكن الاعتماد على القوائم المعدة بأسماء الموردين المحتلين أو الاطلاع  
على الكاتالوجات التي يرسلها المورد بين وقت وآخر ، أو عن طريق مندوب  
البيع الذين يمكن الاتفاق معهم على نسبة الخصم .

### ( ح ) الأصناف ذات القيمة البسيطة :

وهي منتجات لا تتطلب بذل مجهود لتحليل الأسعار بالتفصيل كما يجري  
بالنسبة للمواد الأولية أو السلع النطية كما أن الأمر قد لا يتطلب الاحتفاظ  
بملفات خاصة للرجوع إليها لمراجعة الأسعار أو الاستفسار من الموردين  
عن الأسعار .

وهذا النوع من المنتجات بجانب قيمته البسيطة لا يتكرر شراؤه ،  
لذلك فإن فرق السعر التي قد تحصل عليه إدارة المشتريات لا يوازى الجهد  
أو الوقت الذي يبذل للدراسة وتحليل الأسعار .

ويمكن تمييز هذه الأصناف بطرق مختلفة :

( أ ) ترسل إدارة المشتريات أوامر التوريد إلى الموردين دون وضع  
السعر .

( ب ) وضع آخر سعر دفعته المنشأة في أمر الشراء ويمكن الحصول على  
هذا السعر من سجلات المشتريات لصفحة مشغره قبل هذه العملية .

( ج ) يمكن التعاقد لفترة طويلة الأجل نسبياً أو تحديد السعر على أساس  
التكلفة مضافاً إليه نسبة معقولة من الربح ، وذلك مع الموردين الذين يمكنهم  
توفير هذه الأصناف عند الحاجة أو الذين يقبلون خفض تكلفتهم بصفة  
دورية بغرض التأكد من تناسب الأسعار .

(د) يمكن لإدارة المشتريات تقدير حاجتها من هذه الأصناف لمدة معينة ، ثم تطلب عروضاً من مصادر مختلفة مع الإشارة إلى الأسعار الواردة بالكatalogات ومقدار الخصم الذي يسمح به ، وعند إرسال العطاء حتى أحد الموردين يحرر عقداً مع المورد الذي يتقدم بأحسن عطاء .

#### (هـ) المنتجات الخاصة :

وهي تمثل السلع التي لا يتكرر شراؤها وليست لها قوائم أسعار منشورة مثل الآلات والمعدات والأصناف الأخرى ذات المواصفات الخاصة ، وهنا تقوم المنشأة بالإعلان عن مناقصة عامة أو محدودة أو عن ممارسة ، وذلك للحصول على عدد كاف من العطاءات التي يمكن دراستها وخاصة إذا زاد حجم المعاملات أو الارتباطات عن مبلغ معين . وأحياناً تطلب تلك العطاءات بفرض مساعدة المنشأة للحكم على مناسبة السعر الذي تتعامل به مع مورد معين أو بفرض إضافة مصادر جديدة للشراء ، وقد ترى بعض المنشآت تلاشياً للإجراءات المطولة للمناقصة أو الممارسة أنه في بعض الحالات وخاصة عندما يقل حجم الصفقة عن مبلغ معين - يكفي طلب عروض من الموردين ولخصها واختيار أفضلها في الوقت المناسب .

## حالة (١) عملية رقم (٦)

الشركة المصرية للأحذية بالإسكندرية

اختيار السعر المناسب للشراء

تأسست الشركة المصرية للأحذية بالإسكندرية قبيل الحرب العالمية الثانية بقليل وقد لاقى في بداية عهدها نجاحاً كبيراً لاهتمامها بجودة النوع واعتدال الثمن ، بالإضافة إلى سياسة الشركة القائمة على تنمية العلاقات الطيبة بينها وبين مورديها وعملائها من تجار التجزئة .

وكان من سياسة الشركة شراء احتياجاتها أولاً بأول سواء بالفسية للجلود أو الخامات التي تتطلبها صناعة الأحذية .

ولم تصادف الشركة في بداية الأمر صعوبات واضحة نتيجة لهذه السياسة وخاصة بالنسبة لشراء الجلود باعتبارها من السلع الموسمية التي ترتفع أسعارها بعد انقضاء الموسم . وكانت الشركة تقرر سياستها — وهي سياسة محفوفة بالمخاطرة — بأن تكاليف التخزين وأعباءه المختلفة تعادل فروق ارتفاع الأسعار ، بعد انقضاء الموسم الشرائي . وقد ساعدت الظروف على عدم ظهور مضاعفات لهذه السياسة نظراً لأن احتياجات الشركة من الجلود كانت قليلة نسبياً ، كذلك كانت احتياجات باقي شركات الأحذية وغيرها من المنشآت التي تقوم بتصنيع هذه الخامات الأمر الذي لم تظهر معه مضاعفات أخطاء هذه السياسة على حقيقتها .

واستمر الحال على هذا النهج لبضع سنوات ، ثم أخذت الشركة بعدها تواجه

---

(١) الدكتور إبراهيم هيمى والدكتور محمد سالم ، مرجع سبق ذكره .



الأمير من جراء استمرارها في ارتفاع سياستها القديمة في شراء الجلود اللازمة لإنتاج الدائم المستمر . ويرجع ذلك في المقام الأول إلى اتساع رقعة التصنيع في جمهورية مصر العربية . واتساع رقعة صناعة الأحذية والصناعات الجلدية الأخرى وزيادة الرغاء ، وزيادة عدد السكان مما أدى زيادة معدلات الاستهلاك بشكل لم يكن متوقفاً .

وفي عام ١٩٦٩ ارتفعت أسعار الجلود بعد انقضاء الموسم الشرائي لها بنسبة عالية للغاية الأمر الذي اضطر معه الشركة إلى رفع الأسعار التي تبيعها لعملائها أكثر من مرة خلال عام واحد مما أدى إلى تدميرهم وانصراف كثيرين منهم إلى شركات أخرى بالرغم من جودة منتجات الشركة ، واعتدال أثمانها نسبياً ،

ولا غرابة في ذلك فإن جمهور المستهلكين ومن درائهم تجار التجزئة ، وهم عملاء الشركة يتضايقون من مثل هذه الظاهرة بتأثير الواقع النفسي ، وفي نفس الوقت لا يمكن للشركة تجنب أثر الارتفاع الكبير في أسعار المواد الأولية دون الانتحاء إلى رفع أسعار منتجاتها المصنوعة مرة بعد مرة ، وإلا تعرضت لخسارة مادية جسيمة ، هذا مع العلم بأن الشركة لم تكن في الواقع ترفع أسعار منتجاتها بنسبة ارتفاع أسعار الخامات لتعاشي بقدر الإمكان الآثار السيئة المترتبة على تذبذب أسعار المنتجات وعدم استقرارها ومقابلة الجمهور لذلك بالشك المقترن بالشعور بجشع الشركة .

وفي نهاية العام المذكور أسفرت أعمال الشركة عن عجز كبير في حساب الأرباح والخسائر نتيجة تقلص مبيعات الشركة بسبب التذبذب الحاد في أسعار منتجاتها ، بالإضافة إلى قلة معدل الربح المحمل نتيجة ارتفاع المواد الخام بعد انقضاء الموسم الشرائي للخامات .

أما شركات الأحذية الأخرى فكان معظمها في مركز أفضل من مركز الشركة المصرية للأحذية بالاسكندرية ، فقد عملت الشركات المذكورة على تدارك الأمر

بتأمين التوريد بأسعار مجزية على مدار العام بالتعاقد مع الموردين على الاحتياجات السنوية بأسعار محددة يمكن معها تقرير أسعار ثابتة للمنتجات ، كما يمكن الحصول على نسبة مجزية في الأرباح .

وقد اهتم مدير المشتريات بالشركة المصرية للأحذية بالاسكندرية بالأمر وعرض على الإدارة العليا ضرورة تغيير سياسة الشراء القائمة على سد الاحتياجات أولاً بأول ، وأوضح أن هذه السياسة لم تعد تصلح بعد التطور الضخم في حركة التصنيع بجمهورية مصر العربية ، وقد وافقت الإدارة العليا على هذا الرأي .

غير أن مدير المشتريات بالشركة كان يعلم أن التعاقد مع الموردين بموجب عقود توريد لمدة عام كامل يتطلب دراسة وافية لتقرير سعر الشراء المناسب الذي يتم على أساسه التعاقد خاصة بعد التطور المفاجئ في تجارة الجلود وتذبذب أسعارها خلال العام الواحد فتذبذبات حادة تجعل الشراء بكية كبيرة دفعة واحدة أشبه مايكون بالمضاربة أو المقامرة ، لذلك عهد مدير المشتريات بالشركة إلى رئيس قسم بحوث المشتريات بدراسة الموضوع وعرض الأساس الذي يمكن للشركة أن تبنى عليه طريقة تحديد السعر المناسب للشراء ، وقام رئيس القسم بدراسة وافية وعرض الآراء البديلة التالية وترك اختيار أفضلها لمدير المشتريات .

#### الرأى الأول :

تقوم الشركة بعمل مناقصة عامة أو محدودة بين موردين الخامات على أسعار ثابتة لها يتم بمقتضاها التوريد على مدار كامل مع تحديد الحدود الدنيا والعليا لكيات الطلبات المختلفة التي يرتبط بها الموردون والشركة . وتتلخص مزايا هذه الطريقة في أنها تنهى أساساً صالحاً لإرساء تكلفة الصنع على وضع مستقر ، ومن ثم يمكن تقرير أسعار ثابتة للمنتجات وهو أمر له أثره النفسى والعملى في إرضاء جمهور المستهلكين ومن ورائهم تجار التجزئة .

أما عيوب هذه الطريقة فتتلخص في أن المورد عندما يتعاقد على سعر ثابت على مدار عام كامل فإنه يأخذ في الحساب احتمالات ارتفاع الأسعار ويعمل على تجنب الخسائر المالية التي قد تترتب نتيجة لمثل هذه الاحتمالات ، وتبعاً لذلك يكون السعر المعروض منه في مثل هذه الحالة مرتفعاً عادة بنسبة أعلى من أى ارتفاع محتمل فيما بعد في الأسعار .

#### الرأى الثانى :

تتعاقد الشركة على أساس أقل الأسعار في السوق وقت تحرير العقد ، ويتم التوريد على أساسها في خلال مدة الشهرين الأولين التاليين لاجل العقد ، مع إضافة شرط في العقد يبيع للمورد زيادة الأسعار في فترات التوريد الموجلة بنسبة تعادل نسبة ارتفاع أسعار الخامات وأجور العمال . ويكون تحديد هذه النسبة من واقع الأرقام القياسية لأسعار الجلود وأجور العمال بحسب النشرات الرسمية أو شبه الرسمية .

ومميزات هذه الطريقة واضحة في إمكان الحصول في المتوسط على أسعار أقل مما يمكن أن تهيؤه الطريقة الأولى ، لكن يؤخذ عليها أن الأساس الموضوع لتعديل أسعار التوريد لتلائم أسعار السوق أساس غير عملي نظراً لما يمكن أن يثيره من جدل وخلافات في أمر بالغ الأهمية والحساسية وهو سعر الشراء الذى يتم على أساسه التوريد .

#### الرأى الثالث :

اختيار أفضل الأسعار المعروضة وقت التعاقد وأكثرها عدالة لكل من المورد والمشتري ، ثم التعاقد على أساسها لفترة التوريد الأولى ومدتها ثلاثة شهور ، ثم إضافة شرط في عقد التوريد يبيع للمورد أن يرفع السعر المتعاقد عليه في حدود لا تزيد عن ١٠٪ . بأى حال من الأحوال أن يخطر المورد المشتري برغبته في رفع السعر قبل إرسال الشحنة ، وللمشتري الحق في قبول الشراء على أساس السعر المعروض من عده . وفي هذه الحالة الأخيرة لا يكون

المورد ملزماً بالتوريد كما يحق للمشتري الشراء من أى مصدر آخر ، وفيما عدا ذلك يكون المورد ملزماً بالتوريد على أساس زيادة السعر بمقد أقصى ١٠٪/ مهما ارتفعت الأسعار عن هذا الحد .

وبميزات هذه الطريقة واضحة بالنسبة لإمكان الحصول في المتوسط على أسعار مجزية تبعاً للأسعار السائدة في السوق مع تأمين التوريد على أساس السعر المتعاقد عليه وزيادة بمقد أقصى ١٠٪/ بشرط موافقة المشتري على الزيادة مع وجود أساس عملي بسيط لحساب السعر بطريقة لا تثير الجدل . ويؤخذ على هذه الطريقة أنه بالرغم من كل المميزات السابقة فإن ظروف التوريد التي تحيط بتجارة الجلود تجعل المورد في موقف القدرة على التحكم في السعر وقت الأزمة وشح السلعة وليس أمام المشتري سوى قبول "سعر" كما تتطلب هذه الطريقة بحوثاً مستمرة من جانب إدارة المشتريات لمتابعة أسعار التوريد للوقوف على مدى عدالة ما يعرضه المورد من تعديلات فيها .

#### والمطلوب :

بصفته مدير المشتريات بالشركة المصرية للأحذية بالإسكندرية ، ما هو في اعتقادك الرأى المفضل بين الآراء الثلاثة السابقة مع تحليل الأسباب التي يبنى عليها تفضيلك في دراسة مقارنة لهذه الآراء المختلفة .

## المبحث الثالث

### الوقت المناسب للشراء

الشراء في الوقت المناسب يعتبر ضمن المسؤوليات والأهداف الرئيسية لوظيفة الشراء بالمنشأة يجب أن يعمل مدير المشتريات على تحقيقها بكفاءة ضمن باقي مسؤوليات وأهداف هذه الوظيفة حيث الشراء بالجودة والسكية المناسبين وفي الوقت والسعر المناسبين لا يكون كافياً إذالم يقترن بالشراء في الوقت المناسب ومن وجهة نظر إدارة الإنتاج أو إدارة الاستخدام هما استمرار توافر السلعة في الوقت المناسب أى عند الحاجة إليها ، وبحيث تكون جاهزة للاستخدام حسب برامج الاستخدام ومعدلات هذا الاستخدام ، أما من وجهة نظر إدارة المشتريات فإنها وإن كانت مسئولة عن تحقيق ذلك الهدف لإدارات الاستخدام إلا أن ذلك لا يعنى أنها تقوم بالشراء أو يجب أن تقوم به وقت الحاجة إليه أو قبلها بقليل بصرف النظر عن أى اعتبارات أخرى حيث أن ذلك قد يتعارض مع إمكانيات الحصول على الجودة المناسبة أو السعر المناسب أو الكمية المناسبة أو المصدر المناسب، ومن ثم فإن الوقت المناسب للشراء هو الذى يمكن إدارة المشتريات من الحصول على أفضل حصة ممكنة من تلك الأهداف وبحيث يمكن تحقيق التوازن بينها بقدر الإمكان دون الإضرار ببرامج الاستخدام واحتياجاته . فقد يقتضى الأمر بالنسبة لسلعة ما شراءها عند الاستخدام أو عند الحاجة إليها بمدة قصيرة ، وبالنسبة لسلعة أخرى قد يقتضى الأمر الشراء عن شائها قبل موعد الاستخدام مدة معينة أو بمدة طويلة وذلك كله فى ضوء الظروف والعوامل التى تحكم سوق عرض هذه السلعة والقدرة على الحصول عليها وفترة الاسترداد . الخ . بجانب عوامل الجودة والسعر والكمية وظروفها فى السوق ، ومن ثم يجب أن ينعكس ذلك أيضاً على معدلات التخزين والحدود الدنيا ونقط إعادة الطلب بالنسبة لكل صنف .

وكما يتضح أيضاً أن العلاقة والارتباط واضحين بين الوقت المناسب والكمية المناسبة من ناحية ، ثم بين الوقت المناسب والجودة المناسبة من ناحية ، ثانية ثم بين الوقت المناسب والسعر المناسب من ناحية ثالثة .

وبجانب ظروف العرض والعوامل المؤثرة فيه وأثر ذلك تحديد الوقت المناسب للشراء وبجانب عوامل الجودة والسعر والكمية وتأثيرها أيضاً في عامل الوقت أو تأثرها به ، فإن العوامل الداخلية وإمكانيات المنشأة لها تأثيرها أيضاً على تحديد واختيار الوقت المناسب للشراء .

ومن هذه العوامل الامكانيات المادية والالتزامية وإمكانيات النقل ثم إمكانيات التخزين لدى المنشأة وذلك بجانب برامج الاحتياجات الداخلية الموضوعية .

وعليه فالمقصود بالوقت المناسب هو تحديد أنسب وقت يمكن أن تتعاقد فيه المنشأة على شراء سلعة ، وبالتالي تحديد أنسب وقت يجب أن تصل فيه السلعة وتكون جاهزة للاستخدام ، وذلك في ظل تلك العوامل والاعتبارات الداخلية والخارجية .

ومن ثم لا تعني كلمة أنسب وقت هي أفضل أو أحسن الأوقات على الإطلاق حيث أن هناك كثير من العوامل والظروف الحتمية التي تحكم وتدخل بحيث يصبح الشراء في أحسن الأوقات - هذه - أمر مستحيل أو تضطر الشركة إلى عدم الشراء في هذه الأوقات لتحكم أو تدخل بعض هذه العوامل ، وهذا يعني أن كلمة أنسب الأوقات تعني أحسن وقت ممكن أن يتم فيه الشراء طبقاً للظروف والعوامل المحيطة بالشركة ، وطبقاً لإمكانيات وطبيعة عرض السلعة ، ولكن هذا بحيث أن تكون العملية قائمة على أساس علمي وعملي حقيقي ومدروس كاستدئين فيما بعد دون إهمال أو تراخ أو تنبؤ غير قائم على الدراسة وذلك للوصول إلى

تحقيق الشراء في أنسب الأوقات الممكنة ، وبأكبر كفاءة ممكنة ، وبأقل تكلفة ممكنة .

فلا قد نجد سعر سلعة ما جنباً في شهر يناير وسعرها في شهر مارس مثلاً ١٢٠ قرشاً ولكن ظروف تتعلق بإمكانات التخزين في الشركة أو لعدم تأكدنا أو عدم إمكان تنبؤنا باحتياجاتنا في شهر مارس تضرر لتأجيل الشراء إلى شهر مارس ، وهنا نقول إنها حققت الشراء في أنسب الأوقات فيما يخص بمنصر الوقت - بالنسبة لظروفها وما يحيط بها بالرغم من شرائها بأسعار أعلى ، ولكن هذا يجب أن يكون على أساس عدم إمكاننا فعلاً حل مشكلة التخزين أو إمكان التنبؤ .

ومثل آخر قد نجد أن سلعة ما تتوفر بشكل أكبر في شهر مايو بحيث يسهل أكثر شرائها في هذا الشهر ، وأنه كلما بعدنا عن شهر مايو زادت الجهود التي تبذل في توفيرها ، ولكن الشركة في شهر مايو لا تستطيع أن توفر النقدية اللازمة للشراء لأسباب فعلية حقيقية ، ولكن عليها أن تعمل على أن تكون السيولة اللازمة جامدة في أقرب وقت ممكن - يلي هذا الشهر ( مايو ) فإذا استطاعت تحقيق هذا في شهر يوليو مثلاً بحيث أنها لم تستطع تدبير النقدية قبل يوليو ، وهنا نقول أن جهاز الشراء إذا حقق الشراء في شهر يوليو - ولو بمجهود أكبر أنه قام بالشراء في الوقت المناسب لظروفه وذلك طالما أن السلعة أمكن تواجدها .

ولكن إذا اشترى بعد هذا الشهر وبذل مجهوداً أكبر أو دفع سعراً أعلى فإنه يكون قد تمديد الوقت المناسب .

وهذا يعني - كما سبق أن أشرنا - أن العملية كلها يجب أن تكون قائمة على أساس من الدراسة الحقيقية لجميع العوامل المؤثرة ودراسة أثرها على

الشراء بالإضافة إلى عامل هام ، وهو التحقق والتأكد من أن الشركة فلا  
لا تستطيع الشراء في أحسن الأوقات على الإطلاق . أو أنها لا تستطيع  
الشراء في وقت أنسب من الوقت الذي ستشتري أو اشترت فيه فعلاً ، وهذا  
يعنى أيضاً أنه يجب بحاسبة إدارة المشتريات على هذا الأساس ، وهذا يقتضى  
أيضاً أن يكون المسئولون على علم بالأمور الآتية - والتي سنوضحها بمثال  
على بعد ذلك :

— أحسن الأوقات للشراء على الإطلاق .

— ما هو مدى احتياجات الشركة للأصناف في هذه الأوقات وماهى  
الفوائد التي تتم عليها عند الشراء في هذا الوقت ، وأيضاً المساوىء المترتبة .

— ماهى المشاكل والصعوبات التي تعترض تحقيق الشراء في أحسن  
الأوقات هذه ، أو ماهى العوامل التي تتحكم في عدم إمكان الشراء في أحسن  
الأوقات .

— معرفة وتحديد العوامل والصعوبات التي ليس للنشأة أو لإدارة  
المشتريات دخل فيها ولا تستطيع حياؤها شيئاً في الوقت الحالى .

— ضرورة العمل بكل إخلاص وجد على تذليل الصعوبات وإزاحة  
المشاكل التي تعترض إدارة المشتريات لتحقيق الشراء السليم في أحسن أو  
أنسب الأوقات أى يجب أن تقوم إدارة المنشأة بأداء واجبها ودورها كاملاً .

— على أن تنتهى من ذلك كله وقد حددنا أنسب الأوقات التي يمكن  
ويجب أن يتم فيها الشراء ، والتي تتفق مع الظروف والعوامل والإمكانات  
التي تحيط بالشركة والتي تستطيع أن توفرها أو لا تستطيع أن توفر أفضل  
منها . وعلى هذا الأساس أيضاً - أى على أساس هذه الأوقات التي حددت  
تبعاً للظروف والاعتبارات الفعلية المدروسة يتم بحاسبة إدارة المشتريات .



وعلى ذلك فاللوضوع جانبان جانب أنسب الأوقات لظروف تواجد السلعة بالسوق وتوافرها ومستوى جودتها وأسعارها أى من ناحية العرض وذلك على أساس من دراسة أسواق العرض ، وجانب آخر وهو جانب الطلب أى جانب احتياجات المنشأة نفسها وماهى الأوقات التى يجب أن تكون فيها كميات معينة من الأصناف الجاهزة للاستخدام وذلك على أساس معدلات الاستخدام أو الطلب كما وكيفا ووقتا والحدود الدنيا من المخزون الواجب الاحتفاظ بها لمدة معينة ونقط إعادة الطلب ، وغير ذلك من العوامل التى تساعد على تحديد الطلب وكمياته ووقت الاحتياج إليه .

وبدراسة الجانبين على ضوء العوامل المؤثرة فى كل جانب طبقا لظروف الصنف وطبيعته وإمكانات المنشأة يعرف أحسن وقت للشراء على الإطلاق ويتقرر أنسب وقت يمكن للمنشأة أن تنفذ فيه فعلا طلبات الشراء ، ثم مدى إمكان تخطى الكميات المقررة لاستغلال فرص وقت متاحة .

ولاشك أن الشراء فى الوقت المناسب يؤثر على كفاءة الشراء من ناحية توفر الأصناف المناسبة للاستخدام دائما فى أوقات احتياجاتها الفعلية ، وقد تعرف المنشأة طريقها إلى الكمية والسعر المناسبين والجودة والمصدر المناسبين ولكنها قد لا تستطيع تحقيق كفاية الشراء وأن تضع تلك العناصر السابقة موضع التنفيذ لأنها لم تستطع تحديد الوقت المناسب للشراء حيث أنه ليس من المقصود مجرد شراء كمية مناسبة مثلا ، ولكن المقصود هو شراء تلك الكمية وتوفرها فى الوقت المناسب بالإضافة إلى أن اختيار ذلك الوقت المناسب قد يترتب عليه إمكان المساعدة فى تحقيق عناصر الشراء الأخرى ( الكمية والسعر والجودة والمصدر ) بكفاية أكثر ، والحصول على مزايا أكبر . ولذلك فعامل التوقيت هام جداً فى كل عملية تجارية .

وعليه يعتبر عنصر الوقت المناسب ضمن ما يجب أخذه فى الاعتبار والحسبان

لتحقيق أهداف الشراء الرشيد وهى شراء الكمية المناسبة بالثمن المناسب ،  
بالجودة المناسبة من المصدر المناسب وفى الوقت المناسب أى أن الشراء فى  
الوقت المناسب هدفاً رئيسياً من أهداف إدارة المشتريات والذي يؤثر  
على نشاط الشراء وكفاءته وبالتالي له تأثيره وانعكاسه على المنشأة وعلى نشاطها  
المالى سواء كان إنتاجياً أم بيعياً ، حيث أن عدم الشراء فى الوقت المناسب  
ربما يترتب عليه مشاكل أو خسائر أو أخطاء متعددة نذكر منها ما يلى :

١ - من ناحية العرض ( سوق الشراء ) :

قد يكون لعدم الشراء فى الوقت المناسب تأثير على عدم تحقيق أى هدف  
من أهداف الشراء الأربعة الأخرى بالشكل المطلوب تحقيقه به أو الذى كان  
يمكن تحقيقه به أى ربما تضطر المنشأة قبول جودة أقل أو أعلى مما تريد ،  
أو سعر أكبر ، أو كمية أقل مما يجب شراؤه أو ربما الشراء من مصدر أقل  
مناسبة من غيره هذا كله فى الوقت الذى كان يمكن فيه للمنشأة الوصول إلى  
المناسبة فى أى هدف من هذه الأهداف لولا إخفاق إدارة المشتريات . من  
انتهاك الوقت المناسب .

٢ - من ناحية الطلب والاستخدام ( إنتاج أو بيع ) :

(١) عدم انتظام حركة الإنتاج أو الاستخدام أو تسريب الارتباك  
لها ، وربما تأخير الإنتاج .

(ب) للتأثير على حركة البيع وربما إمكان الاستجابة مع طلب قائم مما  
يترتب عليه فقدان ربح كان يمكن تحقيقه .

(ج) تأثر العملاء تبعاً لما جاء فى البندين السابقين وربما يقترب على ذلك  
لجوء العميل إلى منشأة أخرى أو على الأقل تأثر سمعة المنشأة لدى العميل .  
وفى بحث قام به المؤلف (١) عن متاجر الأقسام بمصر وهى متاجر تجزئة كبيرة

---

(١) الدكتور محمد الدين الأزهري : « السياسات التسويقية لتاجر الأقسام بالجمهورية  
العربية المتحدة - ( جمهورية مصر العربية ) القاهرة ١٩٥٦ »

تأية للقطاع العام والتي يمكن تسميتها بتاجر الأقسام حيث العمل والتنظيم بها قائم على أساس تقسيم السلع إلى مجموعات سلعية كل منها في قسم يعنى مستقل ، ومن خلال تعرضنا لسياسة الوقت المناسب للشراء في تلك المتاجر بالنسبة للمجموعات السلعية المختلفة كان الوضع بالنسبة للأفشة - كمنال - كالآتي :

- تمثل الأفشة مكاناً هاماً من مبيعات ومشريات التاجر التابعة للقطاع العام حيث تمثل حوالى ٢٥٪ من ميزانيتها .

- يصل رقم مشتريات المتجر الواحد من هذه المتاجر - بالنسبة للأفشة ما يزيد عن ٢٣٠ ألف جنيه سنوياً في شيكورديل وما يزيد عن ٣٥٠ ألف جنيه في هانو .

- بالرغم من ذلك لا تحصل هذه المتاجر كل طلباتها من الأفشة وربما لا تستطيع أن تحصل من بعض الأصناف على الأكثر من ٥٠٪ أو ٣٠٪ من طلباتها .

- تقابل هذه المتاجر - بالنسبة للأفشة - منافسة قوية من بعض المتاجر المتخصصة

صفر حجم الإنتاج أو عدم كفاية ما يطرح منه في السوق المحلي لاحتياجات الاستهلاك الفعلية ولاحتياجات تلك المتاجر .

- معظم المنتجين من القطاع العام .

- جميع المنتجات محلية وغير مصرح بالاستيراد .

وعليه فقد وجدنا أن ظروف التشكيل والشراء وتوفير الاحتياجات في الأوقات المناسبة أصبحت كالآتي :

١ - أن سوق الكثير من الأفشة أصبحت سوق بائعين بكل ما في هذه الكلمة من معاني احتكارية اللهم ألا تدخل الحكومة وتحديد أسعار الشراء والبيع أو تحديد نسب الإضافة .

٢ - أن هناك منافسة قوية بين المشتريين ربما قد تؤدي إلى نتائج سيئة مثل التسابق على قبول شروط شراء غير مناسبة بما لا يدفع الشركات المنتجة (البائدة) إلى محاولة تحسين شروطها ، والتسابق على دفع مبالغ مقدمة أكبر مما يؤثر على الناحية المالية بالمتجر ، أو التسابق إلى التقرب إلى بعض المسؤولين على البيع في المصانع المنتجة بطرق ربما تكون غير سليمة أو غير مشروعة . الخ .

٣ - الشركات المنتجة لا تستلبح مقدما معرفة تلك الكميات التي ستطرحها للسوق ووضع برنامج لتوزيعها .

٤ - عدم إمكان بعض الشركات الهامة التوريد في المواعيد المناسبة أو حتى المتفق عليها والسابق تحديدها ، وللتوريد يتم في مواعيد غير معروفة وعلى عدة دفعات خلال الموسم ، وكثير من الشركات لا يريد الارتباط نهائيا على الكميات أو الأزواق والمواعيد .

٥ - إن إنتاج كثير من أصناف الأقمشة الشعبية الجيدة المستوى والجودة أصبح غير متوفر ولا ينتج منه كمية إنتاج تتناسب مع إنتاج الأصناف الأخرى ، وبالرغم من كبر نسبة طلبها واستهلاكها وهذا له تأثيره على كفاية أقسام الأقمشة بهذه المناجر .

٦ - إن منتجى أو وسطاء القطاع الخاص وإن كانوا أكثر تجاوبا في تناسب مواعيد التسليم والاتفاق على أذون وأصناف خاصة إلا أن إنتاج هذا القطاع ضعيف بالنسبة لشركات القطاع العام واحتياجات الأسواق ، كما أنه تقابلة كثيراً من مشاكل الحصول على الخامات اللازمة مما يؤثر أيضا على وفائهم بالتزامهم ، وأن الكثير منهم قد يطلب دفعات مقدمة كبيرة تصل إلى ٥٠٪ من الطلبية بالإضافة إلى أن الكثير من أصناف الأقمشة لا ينتجها القطاع الخاص مثل الأقمشة الصوفية مثلا وغيرها .

وبما تقدم يتبين لنا أن عوامل التي تخضع لها شراء الأصناف وإمكانات التشكيل والوصول إلى الكمية المناسبة في الأوقات المناسبة . كما أن أية كمية يمكن أن يحصل

عليها المتاجر وفي أى وقت - بالنسبة لكثير من الأصناف - تعتبر كسبها سواء للبيع المباشر أو للتشغيل وسواء للعرض مباشرة أو للتخزين .  
وعموما - وبصرف النظر عن الاعتبارات أو المؤثرات العامة السابقة - نجد أن طريقه التشكيل واختيار الأصناف والأذواق المطلوبة وتحديد كميات الشراء في المواعيد المختلفة ، تختلف من شركة لأخرى بل من أصناف وإنتاج معين لأصناف وإنتاج آخرين ولنضرب ، بعض الأمثلة العملية للشركات الكبيرة في هذا المجال .

شركة بوليتكس والمحلة يتم الاتصال بها عن طريق مندوبها أو عن طريق مندوب المتجر - عندما تستعد بعيناتها - في وقت قد لا يعرفه المتجر - التي توزع لإنتاجها في الموسم القادم ليحدد كميات المتجر الكمية التي يريدونها من كل صنف ومن كل لون أو ذوق أو رسم معين . وبعد تجميع طلبات المتاجر المختلفة بوقت ما - حوالي شهر - تقوم الشركة المنتجة - حسب ظروف إنتاجها المتوقعة - بإخطار كل متجر بما خصصته له من حصة ، ثم يتم التوريد بعد ذلك على دفعات حسب إنتاجها من الأصناف والرسومات المختلفة ، المفروض أنها توزع دفعاتها الإنتاجية على المتاجر بنسبة طلبات أو تخصصات هذه المتاجر ، وكذلك بالنسبة للألوان والرسومات المختلفة .

أما شركة ( سقيا ) فالأمر يختلف فهي لا تقدم - في كثير من الأوقات - عينات لإنتاجها بل تطلب من كل متجر الرقم الإجمالي لاحتياجاته من الأقمشة والذي يريد أن يتعامل به معها خلال الموسم وذلك في كل من الأقمشة الحريرية والأقمشة الرجالي على حده ، ثم تقوم هي - حسب إنتاجها وعلى ضوء أو في حدود تلك المباديء - بتوريد دفعات من إنتاجها على المتاجر بنسبة طلباتها وحسب تقديرها لطاقة المتاجر البيعية والمالية مسترشدة بطلبات تلك المتاجر في السنوات الماضية أيام أن كان التشكيل يتم بناؤه على عينات ثم تقوم هي على أساسها بربط حصص لكل متجر كما تفعل بوليتكس حاليا - محاولا بعد ذلك تفادي مزالمت بعض المتاجر في طلباتها ، كما أن الأمر يختلف

بالنسبة لشركة مصر صياغ البيضاء فإنها تقسم عملية التشكيل وتحديد الكميات على أربعة مراحل خلال السنة مرة كل ثلاث شهور وترسل قبل كل فترة عقد أو فاتورة مبدئية بها تشكيلا من نتائج المزمع خلال الفترة المقبلة . وعلى أساس ما خصصته للمتجر من هذا الإنتاج لكي يعتمد المتجر ويوافق عليه أو لا يوافق حسب رغبته ودون حذف أصناف ، وخاصة تلك الأصناف التي تزعم الشركة المتجر على شرائها بجانب الأصناف الأخرى المطلوبة وعلى أن يدفع المتجر في حالة الموافقة هـ / من قيمة هذه الفاتورة المبدئية - وبعد ذلك وحسب وقت وإنتاج الشركة وكمية كل دفعة تقوم بإرسال فاتورة نهائية بقيمة ما هي على استعداد حاليا لتوريده ، على حساب العقد أو الاتفاق الأول المبرم بينهما على أن يرسل المتجر شيكا بكل القيمة قبل إرسال البضاعة ، وإذا تأخر فهناك غيره في حاجة إلى هذه البضاعة . وأحيانا يرسل المصنع إلى المتجر عن إعداد دفعة إنتاجية لكي يرسل مندوبه لتشكيل الألوان والرسومات اللازمة في حدود الكمية التي خصصت له أو ترسل له عينات بتشكيل الأذواق في حدود الكمية الذي سيصرح له بها في هذه الدفعة .

وبالنسبة لكثير من الأصناف الفطية المعروفة والتي لا يتم التشكيل منها بناء على عينات ، وخاصة ما هو مطلوب منها على مدار السنة - أو حتى الموسمي - فإنتاجها أقل من الطلب بكثير ، فنجد أن المصانع لا يحبها الاتصال بالمتجر وطلب رغبته في التشكيل أو الاتفاق معه على كمية معينة أو تحرير عقد له أو تخصيص كمية له ، بل تقوم المتاجر عادة بإرسال أوامر طلباتها باحتياجاتها في الوقت المناسب لها ، وكلما شعرت باقتراب نفاذ الصنف ، إلا أننا نجد لدى المصانع الكثير من هذه الطلبات التي لم تنفذ منذ مدة والتي يمثل بعضها احتياجات المتاجر لمدة ستة شهور مقبلة ، وتقوم هي حسب حاجتها من هذه الأصناف ، وعند كل دفعة إنتاجية بتوريد بعضها منها إلى

ما تراه من المتاجر . ولكن من المفروض أن يتم ذلك حسب أسبقية الطلب .  
وبنسبة الكميات المطلوبة من المتاجر المختلفة .

وعليه يلاحظ من خلال تلك الأمثلة أن ظرف التشكيل لا يمنع  
لعموم قواعد معينة ، كما يلاحظ إمكان حرية المصنع في التحكم في الكميات  
الوزعة وفي تفضيل عميل على آخر كما تظهر أهمية نشاط رئيس القسم في دوامة  
الاتصال والتبعية ومحاولة الحصول قبل غيره على أحسن التجهيزات وأحسنها  
بقدر الامكان وخاصة عندما يعرفون بقرب إنتاج دفعة معينة من أصناف  
هم في حاجة إليها ، ثم التركيز على المصانع الأهم والانتاج الأجود وهم يراعون  
ذلك من الأصل عند تحديد نسب تعاملهم مع الشركات بحيث يعطون نسب أكبر  
إلى تلك المصانع ثم تليها نسبة أقل للشركات الأقل جودة بالنسبة لنفس الصنف  
طبعاً على أساس سلم تفضيلي يعرفونه ويحددونه . وعندما يشعرون بعدم إمكان  
توفير صنف معين لدى المصنع الأول في سلمهم التفضيلي فهم ينقلون التركيز  
على مصنع الصنف التالي لمحاولة الحصول على الصنف أو الاتفاق معهم إذا لم  
يكن هذا الاتفاق موجود من الأصل أو زيادة النسبة المطلوبة وهكذا حسب  
الظروف ، وحيث أن التوريد يتم على دفعات على مدار الموسم أو السنة فإن  
ذلك يعطى فرصة للمتجر للتعرف على مدى حرجية الصنف وتصريفه لإعادة  
التركيز على طلب من المصانع أو محاولة التقليل من الكمية المطلوبة منه  
والتفاوض عن طلبه أو الاتجاه إلى شركات أخرى واستئجار الحصول على  
بعض الأصناف وأحياناً وعند شعور المتجر بعدم إمكانه الحصول على أصناف  
معينة قد خصص لها مبلغاً فإنه يتجه إلى استغلال هذا المبلغ في صنف آخر  
متوفر أو في بضاعة أخرى أو في مجموعة سلمية أخرى وجد إمكان استغلاله  
فيها وديرواته بدلاً من الوقوف والانتظار وهكذا تحتاج العملية إلى نشاط  
دائم ومستمر إلى ضرورة التنبؤ بظروف الإنتاج وإمكان توفيق  
الأصناف المختلفة لإمكان استغلال الأموال باستمرار وبأحسن الطرق .

وبالنسبة لتحديد وقت الشراء فإن ذلك قد يتوقف أولاً على البرامج الإنتاجية للمصانع أو ظروف تلك المصانع أو إعداد عيناتها وطلب التشكيل من المتاجر .

كما أنه كثيراً ما يكون بالنسبة للأصناف الموسمية خاصة على فترتين أساسيتين عند الاعتماد الموسمي الشتاء والصيف ، كما أننا نجد كثير من المصانع لا تحدد وقت إنتاجها — وخاصة الأصناف النمطية — ولا تحدد لها مبدئياً خطة لمنتجاتها ، بل إن ذلك يخضع لظروفها وتقريراتها وإمكانات توفير فتلة معينة ، والتي تحكم إنتاج أصناف معينة دون الأخرى .

يتبين لنا في الحقيقة مما سبق أن معظم المشاكل التي تتعرض لها هذه المتاجر — بالنسبة للأقفسة — إنما ترجع إلى ظروف الإنتاج نفسه وإلى مصادر الإنتاج والتوريد بحيث أننا نجد أن المتجر لا يملك فرصة التصرف أو اختيار الوقت المناسب للشراء . فهي التي تحدد وقت التشكيل وكميته ، كما أنه لا يوجد مجال كبير أمام هذه المتاجر في اختيار مصادر الشراء والمفاضلة بينهما فالإنتاج أقل من الطلب والمتاجر مضطرة لحاجتها — إلى التعامل مع معظم هذه المصادر إن لم تكن جميعها وهي راضية في حاجة إلى قبول أى كمية في أى وقت .

إلا أننا كما سبق القول — نرى أن بعض المتاجر المتخصصة تنافس كثيراً متاجر التجزئة هذه بما تعرضه عن تشكيلة كبيرة وأذواق متعددة ومتجددة وأذواق خاصة الأمر الذي يدل على أن المسؤولين عن الشراء في بعض هذه المتاجر لا يبذلون الجهد الكافي لتوفير أكبر كميات ممكنة في أحسن الأوقات الممكنة طبقاً لظروف الإنتاج وظروف مصادره ، كما أن عدم توفر السهولة اللازمة في بعض هذه المتاجر المتخصصة — لاشك أن له تأثيره على تحقيق الشراء السليم بالنسبة لهذه الأقفسة .

ولذى يرى كاتب هذه السطور أنه بالنسبة لموضوع الوقت المناسب — يمكن تخفيف حدة هذه المشاكل بالاسترشاد بالآتي :



١ - الكفاءة والنشاط الدائم لرئيس القسم لتجهيز الخاص بالشراء وتخصيص بعض الأفراد ليكونوا دائماً على اتصال بالشركات المنتجة وتبعية إنتاجها ، وهذا عامل هام جداً بالرغم من بساطة مظهره .

٢ - ضرورة تكوين علاقات طيبة ومتينة مع المسؤولين في الشركات المنتجة مع طلبة الموظفين التنفيذيين مثل موظفي الإدارة التجارية والمخازن وغيرها .

٣ - دراسة وبحوث توسيع التعامل مع تجار الجملة - طالما هم موجودين ، ولديهم تشكيلات كبيرة - وتحسين العلاقة معهم والحصول على تعاونهم في هذا الخصوص مادام في الإمكان الحصول منهم على بعض الاحتياجات الهامة في أوقات مناسبة .

٤ - ضرورة التوصية لدى شركات القطاع العام المنتجة لمراعاة ظروف متاجر التجزئة هذه وتبعيةها للقطاع العام وضرورة التجاوب معها والتعاون معها بشكل أكبر سواء من ناحية الكميات أو التشكيل أو المواعيد .

٥ - ضرورة أن يكون لدى المنتجين تخطيط واضح يحدد لبرنامج إنتاجهم الكمية والنوعية والزمنية وأن يتعاونوا مع المتجر في مده بتلك المعلومات في الوقت المناسب لكي يحدد نفسه منها ويرتب خطته الشرائية والبيعية وإعداد ميزانيته التقديرية إعداداً سليماً .

٦ - التنبؤ السليم المبني على الدراسة والخبرة والإحصائيات السليمة والتوقعات الصحيحة بالنسبة لاحتياجات المتجر من الأصناف المختلفة من الأنواع والمستويات المختلفة وتحديد الوقت المناسب لكل منها وذلك بناء على وجود نظام سليم لمراقبة الاستهلاك أو البيع ومراقبة المخزون ورقابة البضاعة المعروضة في القسم نفسه بما يمكن المتجر من تحديد احتياجاته من الأصناف والأنواع والمستويات المختلفة وأوقات ذلك وتحديد مصادر الشراء والتوريد على أن يتم ذلك مبكراً وفي الوقت المناسب للاتصال بالشركات وعدم انتظار حضور مندوبي المصانع لعرض إنتاجها وعيناتها

- وخاصة من الأصناف التي تخضع لتغير الأذواق - بل الذهاب إليهم ومحاولة الاطلاع عليها وإعداد أوامر طلبيات ترسل إلى تلك الشركات جميعاً في وقت مبكر مناسب وتدعيمها بالدفع المقدمة المناسبة ثم التفرغ للكتابة والنشاط المستمر بهذه الشركات ، ومحاولة الحصول على تثبيت أكبر كيات ممكنة والاهتمام بسرعة التشكيل - في الوقت المناسب - بالنسبة للطلبات التي صدرت من المتجر على أساس كمى فقط ، ثم استغلال أى كمية يمكن الحصول عليها وعرضها للبيع أو تخزينها لحين وقت مناسب وإرسالها للتشغيل حسب الظروف وحسب طبيعة القماش .

يتبين لنا مناسق أن عنصر التوقيت في الشراء له أهميته واعتباره وارتباطه أو تداخله مع عناصر وأهداف الشراء الأخرى كل منها يؤثر ويتأثر بالآخر ، كما تبين لنا أن هناك كثيراً من العوامل - سواء المتعلقة بالشركة أو الخارجة عن إرادتها أى المتعلقة بظروف الموردين والمنتجين - لها تأثيرها في اختيار وقت الشراء أو الحد من الشراء في أحسن الأوقات ، كما أن ظروف الإنتاج والموردين هذه قد تحكم طريق التصرف أمام المشتريين وتجعلهم مضطرين إلى سلوك طريقاً دون غيره .

وعموماً - وكما سبق أن أشرنا - أن هذا الموضوع ذو شقين أو يتطلب معرفة وتحديد أمرين أولهما الوقت المناسب لعرض السلعة للبيع أى ما هي تلك الأوقات التي يزيد طلبه عليها . وثانيهما ما هو الوقت المناسب للشراء من مصادر الإنتاج أو التوريد بصرف النظر عن وقت استخدام وطلب تلك السلعة لعرضها على المستهلكين ويتطلب الأمر الأول معرفة مدى خضوع السلعة الموسمية ومدى تحرك كمية الطلب على مدار الموسم أو السنة وهل هناك ارتباط طردي أو عكسي للطلب بأحداث معينة وما هي تلك المناسبات التي يزيد فيها الطلب على تلك السلعة وما هو مقدار هذه الزيادة . وكل ذلك يمكن معرفته من واقع دراسة لبيعية السلعة ودراسة الإحصائيات المختلفة التفصيلية التي يجب توفيرها في المنشأة بالإضافة إلى خبرة هؤلاء القائمين على

المنشأة والمسؤولين عن الشراء فيها، أما الشق الثاني فيحتاج دراسة ظروف الإنتاج ومصادره المختلفة ومعرفة تخطيط برامج الإنتاج ومعرفة نظام هذه المصادر وأسلوبها في الإنتاج والبيع ثم أوقات إنتاجها وتوريدها وأيضاً دراسة سوق الجملة ومعرفة إمكانياته ومدى توفر الصنف لديه على مدار الموسم أو السنة ونظام وتوقيت التعامل معه .

وبعد ذلك تحاول المنشأة التوفيق بين وقت الطلب والعرض المناسب وبين وقت الإنتاج والشراء والتوريد المناسب فإذا لم يتمكن فإن التخزين أو تاجر الجملة مثلاً يستطيعون القيام بهذه المهمة على خير وجه ويستطيعون أن يلعبوا دوراً رئيسياً في تحقيق المنفعة الزمنية . وهذا يدعو المنشأة - في حالة عدم التوفيق - أن توازن بين إمكان الشراء للتخزين لحين الوقت المناسب للاستخدام أو الاعتماد على تاجر الجملة مثلاً وذلك طبقاً لظروف السلعة وطبيعتها وظروف الإنتاج ومدى إمكان توافر البضاعة في السوق ثم الموازنة بين الذي يستطيع القيام بمهمة تاجر الجملة بكميائية أكبر وتكلفة أقل . وهكذا وإلى غير ذلك من الدراسات المختلفة التي تفيد في تقرير تلك السياسات .

وهذا ما يدعو إلى القول بضرورة وجود العلاقة والتفاهم بين إدارة الشراء وإدارة الإنتاج وعمليات البيع لأن الشراء ما قام إلا لتحقيق هدف معين وهو أيضاً ما يدعونا إلى القول بأن تكون السياسات الشرائية في خدمة السياسات البيعية والإنتاجية ، وأن مجرد الشراء الرشيد في حد ذاته لا يعني شيئاً ، ولذلك كان دائماً استعمال لفظ ( المناسب ) .

#### الشراء للتخزين (١) :

سنوضح في هذه المناقشة الغرض من شراء كميات التخزين وهي كميات

(١) على القارئ أن يلاحظ علاقة هذا الموضوع بسياسة الشراء في الوقت المناسب من ناحية ، وسياسة الشراء بالكمية المناسبة - التي سنتكلم عنها في البعث القادم - من ناحية أخرى .

تريد عن الاحتياجات الفعلية أو العاجلة للشركة والفرص منها وأسبابها .

إن مشكلة الشراء للتخزين والاستخدام في المستقبل تواجه جميع الشركات الصناعية وسياسة الشراء بكميات أكبر من الاستهلاك الحقيقي يكون الغرض منه الوفرة عند زيادة الكميات المشتراة والمخزون عن الحاجة وخاصة إذا كان هناك ميل لارتفاع الأسعار بين وقت التعاقد الفعلي ووقت الاستخدام الفعلي لذلك المواد ، ويطلق على هذه السياسة « الشراء المتقدم للتخزين ، والفرص من هذه السياسة هو توفير احتياطي مخزون من المواد أو المهتمات لمواجهة المخاطر مثل التأخير في التوريد أو توقيته لأسباب وعوامل لا يمكن السيطرة عليها ، لذلك فهي بعيدة كل البعد عن عمليات المضاربة أو المقامرة .

ولا تتم عملية الشراء هنا اعتباطاً ولكن تحدد الكميات الأزيد من الحد الأدنى حسب المعدلات العادية للإنتاج ووفقاً لبرامج الإنتاج وتعاقبات إدارة المبيعات وتعتبر هذه السياسة سليمة في ظروفها العادية وهي ذات أهمية لنجاح عمليات المشروع للحصول على بعض الوفورات ويمكن تلخيص أسباب أو مزايا هذه السياسة فيما يلي :

- ١ - ضمان ضد توقف الإنتاج وتجنب نقط الاختناق .
- ٢ - الحصول على خصم الكمية .
- ٣ - تخفيض مصاريف الشحن والنقل وتكاليف الشراء بقدر الإمكان .
- ٤ - حماية الشركة من مخاطر التندرة النقدية من المواد .

والهدف الأول يعكس على الهدف الاساسي الواضح لتلك السياسة والطريقة العادية لتحديد حد الضمان أى ضمان العمليات هي احتساب الكميات من المواد للعمل في ظل الطاقة الإنتاجية العادية مع احتساب الفترة اللازمة عند إرسال أمر التوريد وورود البضاعة - ثم تضاف نسبة معينة لتغطية عنصر الأمان المطلوب ، وهذا الرقم يعتبر الحد الأدنى للمخزون الواجب توفره في أى وقت .

أما بالنسبة للأصناف المستقرة نسبياً في السوق فتحدد وحدة الطلب النقطية وعندما يقل المخزون من المواد حتى يصل إلى الحد الأدنى تقوم إدارة المشتريات بمراجعة الأسعار والشروط لطلب نفس وحدة الشراء بنفس الكمية ، ويجب أن تراعى الدقة في تحديد وحدة الطلب النموذجية وأن تكون موضوعاً للمراجعة المستمرة كما يجب أن تأخذ إدارة المشتريات في اعتبارها المساحة المطلوبة للتخزين والمبالغ المطلوبة لسداد تلك الكميات واحتمالات التلف والبيور أثناء التخزين ومصاريف النقل والمناولة والتأمين، وخصم الكمية واختلاف نسبته تبعاً لاختلاف الكميات .

ومن الواضح أن بعض هذه الاعتبارات يتضارب مع البعض الآخر ، فالحجم الطلبية الذي يسمح بالحصول على خصم الكمية قد يتطلب استئجاراً كبيراً كما يتطلب حيزاً كبيراً في المخازن ، ومن ناحية أخرى الكميات الكبيرة المشحونة بالطرق الاقتصادية يتعارض مع خطر التلف والبيور ، لذلك يتطلب الأمر دراسة عميقة وتوافر خبرات في مدير المشتريات ولدى يتخذ هذا القرار إلا نتيجة لهذه الدراسة والتحليل .

وقد تتطلب العمليات الإنتاجية خصائص معينة أو جودة خاصة ولا يمكن الحصول عليها إلا من مصادر معينة ، لذلك يجب الاستفادة من العروض المقدمة في أى وقت من الأوقات حتى ولو كانت بعيدة عن وقت الشراء الطبيعي ، ومن المهم التعرف على العروض في السوق في جميع الأوقات حتى يمكن الاستفادة من بعض الظروف أو الشراء في وقت معين .

#### الأهداف الرئيسية للشراء للتخزين :

إن الهدف من الشراء المقدم هو ضمان توافر السلع والمواد المطلوبة ، ويتم عادة في حالة اتجاه الأسعار للارتفاع للاستفادة من اتجاهات الأسعار ولكن يضمن المشتري الضمان على هذه المواد والأصناف يجب أن يقوم بشراء

حاجات المصنع دفعة واحدة والتي تغطي احتياجاته على مدار السنة أو على الأقل بكميات كبيرة نسبياً تزيد بوضوح عن الاحتياجات الجارية .

والهدف الثاني هو المحافظة على المركز التنافسي للشروع بالعمل على تخفيض النفقات قدر الاستطاعة وبالنسبة لاحتياجات المصنع من المواد الرئيسية فإن الشراء في الوقت المناسب وبالتالي بالثمن المناسب يكون أكثر أهمية عن شراء الأصناف العادية . أن الشركة الصناعية تعتمد على قدرتها البيعية بأسعار معقولة ، وهذا بالتالي يعتمد على أسعار الشراء ، وكثيراً ما نجد من المشروعات وخاصة تلك التي تمثل فيها قيمة المادة الخام نسبة كبيرة من قيمة النفقات الكلية والتي تعتمد أرباحها ليس على الكفاية الإنتاجية أو التسويقية فحسب ولكن يعتمد أكثر على شراء المادة الخام ، لذلك قد يضطر مدير المشتريات إلى الشراء المقدم بسبب ظروف الطلب والعرض والثمن وتأثيرها على المواد الأولية الداخلة في الإنتاج .

وليس هدف الشركات الصناعية شراء المواد الأولية بسعر منخفض ثم إعادة بيعها بسعر مرتفع ولكن الهدف هو الشراء الناجح الفعال للمواد الأولية ثم تصنيع هذه المواد للوصول إلى المنتجات النهائية ، وعند بيعها فإنه لا يبيع المواد الأولية الداخلة في الإنتاج وهي تمثل نسبة فقط من نفقات الإنتاج . ولكننا نعلم في خفض تكلفة المنتج النهائي بقدر قد يكون مؤثراً .

## المبحث الرابع

### الشراء بالكمية المناسبة

مفهوم الكمية المناسبة وأهميتها :

إن تحديد الكمية المناسبة للشراء يعتبر من القرارات الهامة التي تقع مسؤوليةها على إدارة المشتريات بعد اختيار وتحديد الجودة المناسبة من الأصناف والأنواع المطلوبة وكما سبق أن ذكرنا أنه في ضوء احتياجات السوق وحجم التعامل التي حددته المنشأة لنفسها وأرقام المبيعات المختلفة من المنتجات والخدمات المختلفة ، ثم وضع خطة الإنتاج وبرامج التشغيل ، ومن ثم قوائم المواد والأصناف المطلوبة بكميات معينة وفي أوقات محددة ، تتولى إدارة المشتريات سلطة ومسئولية تحقيق تلك الاحتياجات وتوفيرها للاستخدام بالكميات وفي الأوقات المحددة ، ولكن هذا لا يعنى أن إدارة المشتريات تقوم أو يجب أن تقوم بشراء تلك الكميات في تلك الأوقات ، حيث أن جهات الاستخدام يهمن أن تهما ما تحتاجه بالكميات المحددة في الأوقات المحددة بصرف النظر عن الكميات التي يتم بها الشراء فعلا ، فهذا أمر تقع مسؤوليته على إدارة المشتريات ويخضع للعديد من العوامل المؤثرة والسياسات البديلة التي سنشير إليها بعد قليل . فالكميات المطلوبة للاستخدام شيء - وهو أمر ليس بالصعب وبأني نتيجة خطة البيع والإنتاج - والكميات المناسبة للشراء شيء آخر ، وهو أمر ليس بالسهل .

ومن ثم فإن مسؤولية إدارة المشتريات تكون في تحديد الكمية المناسبة التي يتم شراؤها من كل نوع وفي كل صفقة مراعية في ذلك العديد من العوامل المتعلقة بالمؤثرة والمتعلقة بظروف السوق حاليا ومستقبلا وحسن استخدام أموال المشروع المتاحة أفضل لاستخدام ممكن ، ومن ثم العمل حتى تأمين

احتياجات المشروع بالأسلوب التي تراه مناسباً وأخذة أيضاً في اعتبارها، تحقيق التوازن بين أهداف الشراء الأخرى : الجودة المناسبة ، الوقت المناسب ، المصدر والشروط المناسبة ، خفض التكلفة النهائية إلى أقل حد ممكن وهي التي تتحمل في سبيل ذلك مسئولية عدد من النواحي المرتبطة بهذا الهدف .

— تقرير شراء احتياجات المشروع من الصنف أولاً بأول أى الشراء للاستخدام العاجل أم شراء كل الكمية المطلوبة لعام أو لأكثر دفعة واحدة .  
أى الشراء للتخزين .

— الشراء على دفعات متعددة ولكنها محدودة .

— تحديد مستويات التخزين كالحدا الأدنى الواجب الاحتفاظ به من كل صنف والحدا الأقصى .

— تحديد حدود الطلب أى فقط إعادة الطلب .

— تحديد الكمية الاقتصادية أو النموذجية للشراء في الدفعة الواحدة في ضوء العوامل المؤثرة كاحتياجات المشروع وإمكانيات النقل والتخزين والتكلفة النهائية لبند الشراء والتخزين .

— دراسة الإمكانيات المالية والاقتصادية المتاحة للمنشأة وحدود إمكانيات استخدامها في مجالات الشراء بأفضل استخدام ممكن .

مراقبة حركة ومعدلات استخدام المواد المشتراة والاستفادة من ذلك في عدد من قراراتها الخاصة بالكمية المناسبة كمعدلات ومستويات التخزين وحدود الطلب والكمية الاقتصادية للشراء .

عما تقدم يتبين مدى أهمية مسئولية إدارة المشتريات في هذا المجال ، مجاله



اتخاذ القرارات الخاصة بالكميات المناسبة للشراء من كل صنف . كما تظهر دقة وأهمية هذا الموقف أو هذا القرار نتيجة أن الإسراف في الشراء ومن ثم زيادة المخزون من الأصناف عن الكمية المناسبة أو التقدير في الشراء ومن ثم نقص المخزون عن الكمية المناسبة يؤدي كلا الموقفين آثار ونتائج سيئة ومواجهة المشروع لعدد من الأضرار والخسائر - التي قد تكون فادحة - والتي كان يمكن تفاديها إذا تم الشراء بالكمية المناسبة. والتي يمكن أن تعرض لبعضها فيما يلي :

#### أضرار الإسراف في الكميات المشتراة :

- ١ - استخدام رأس مال عامل في شراء كميات زائدة عن الحاجة ، ومن ثم تحويله إلى رأس مال عاطل كان يمكن الاستفادة منه في أغراض أخرى.
- ٢ - زيادة تكلفة ومخاطر التخزين دون مبرر .
- ٣ - زيادة مخاطر التقادم التي تقابلها المنشأة .
- ٤ - زيادة مخاطر تقلب الأسعار واحتمال انخفاضها .

#### أضرار نقص الشراء عن الكمية المناسبة :

- ١ - ارتفاع تكلفة الشراء بالنسبة للوحدة المشتراة وعدم الاستفادة من خصم الكمية .
- ٢ - زيادة تكلفة الشراء الأخرى كالنقل والتأمين وتكاليف الأعمال المحاسبية والإدارية والمكتسبية نظراً لتكرار عمليات الشراء .
- ٣ - زيادة الجهد المبذول في الشراء .

- 
- ٤ - احتمال تعطل الإنتاج وعدم أو تأخر تلبية بعض احتياجاته في

أوقات أو في ظروف معينة وأيضاً ما يترتب على ذلك من اضطراب الإنتاج وزيادة مشاكل العاملين نتيجة لاضطراب العملية الإنتاجية .

هـ - المشاكل التي قد تنتج عن احتمال نقص المخزون عن الحاجة وما يتطلبه ذلك من بذل الجهد والمال لتفادي أزمات العجز في احتياجات الإنتاج.

#### نظام الإنتاج وعلاقته بالكمية المناسبة للشراء :

ويلاحظ بادية ذي بدء أن أسلوب توفير الكميات المناسبة للشراء يختلف ويتأثر بطبيعة نظام الإنتاج الذي تسير عليه المنشأة وهو نظام الإنتاج المستمر أو الإنتاج المتغير ( أى بناء على طلبات خاصة ) أم خليطاً بين الإثنين (١) ، وذلك كما يلي :

#### نظام الإنتاج المتغير :

وطبقاً لهذا النظام ، تتلقى وتتفق المنشأة - عن طريق إدارة المبيعات - على إنتاج وبيع كمية محددة من صنف أو أصناف معينة بالموصفات التي يتفق عليها . أى أن الإنتاج هنا يكون مرتباً على الطلب . ومن ثم تقوم إدارة المبيعات بإخطار إدارة الإنتاج بما تم الاتفاق عليه حيث يقوم الفنيون فيها بإعداد قائمة بأنواع الأصناف المطلوبة ومواصفاتها وكمياتها ووقت الحاجة إليها طبقاً لخطة الإنتاج ، وترسل إلى إدارة المشتريات التي تقوم بمراجعتها ومراجعة موجودات المخازن لتحديد الكميات اللازمة شرائها لاحتمال تيق بعض الأصناف من عمليات سابقة ، ومن ثم تحدد الكميات الواجب شرائها ومواعيد الحاجة إليها حسب برامج الإنتاج

---

(١) راجع لى ذلك :

المقررة وحسب ما قد يكون متبقياً بالخازن ، ثم تضع خططها وسياساتها الثرائية على هذا الأساس وفي ضوء العوامل المؤثرة المختلفة ، ولا شك أن ثمن بيع الصنف هنا يختلف من وقت لآخر وحسب طبيعة ومواصفات هذه الصنفه وتكلفتها .

وبعض المنشآت التي تسير على نظام الإنتاج المتغير تقوم أحياناً بالتنبؤ بقدر معين من الأصناف المشتركة التي سوف تحتاجها في كل الأحوال وذلك بناء على تقديرها لحد معين من الطلبات المنتظرة إذا كانت خبرتها الماضية تمكنها من ذلك . وهذا لكي تساهم في تحقيق أهداف الشراء بالكمية والجودة المناسبين في الوقت والسعر المناسبين .

#### نظام الإنتاج المستمر :

وهنا يتم الإنتاج بصفة مستمرة وبوحدات نمطية للتخزين انتظاراً للطلب المستمر أو اللاحق عليها. وبالتالي يكون مطلوباً من إدارة المشتريات تزويد إدارة الإنتاج بالمواد الخامات والأصناف اللازمة للإنتاج المستمر طبقاً لخطة الإنتاج الموضوعة على مدار السنة - أو أكثر - والتي تنتج عنها قائمة المواد المطلوبة نوعاً وكماً ووقتاً ، فالسلعة المنتجة نمطية ومعروفة مقدماً وكذلك كيتها وكذلك أيضاً المواد اللازمة لها، ولذلك فإدارة المشتريات هنا أمامها المجال واضح أمام وضع خطة لمشترياتهما وتنظيم كميات المشتريات اللازمة وتحديد الكميات المناسبة للشراء من كل صنف، وما إذا كان الشراء سيتم بكميات أكبر من الحاجة إليه في وقت الشراء أى الشراء التخزين أو سيتم على دفعات معينة أم يتم الشراء عند الحاجة إلى الصنف وذلك طبقاً للظروف والعوامل المؤثرة . ولا شك أن الأمر هنا يحتاج إلى جهد وعناية خاصة في تحديد كميات الشراء المناسبة وتحديد مستويات التخزين ونقط إعادة الطلب المختلفة ، الأمر الذي سنتعرض إليه تفصيلاً بعد ذلك .

## الشراء بكميات كبيرة للتخزين أو تجزئة التوريد :

### الشراء للتخزين :

قد تجد المنشأة بالنسبة لبعض الأصناف ولأسباب معينة شراء تلك الأصناف بكميات كبيرة نسبياً ولفترة استخدام طويلة نسبياً وذلك نظراً لصعوبة تدارك الكميات المطلوبة في أوقات معينة وأنها تخشى إمكانية الحصول عليها بنفس السعر أو من نفس الجودة المطلوبة أو أن شراءها بكمية أكبر يؤدي إلى تحقيق وفورات اقتصادية محسوبة أو أنها سلعاً منخفضة الثمن نسبياً وصغيرة الحجم والحاجة إليها مستمرة . كل ذلك يدعو إلى الاتجاه إلى سياسة الشراء بكميات كبيرة للتخزين طالما أن الأمر قائماً على الدراسة اللازمة . وقد تناولنا هذه السياسة بتفصيل أكثر في الجزء الخاص بالشراء في الوقت المناسب .

### الشراء للاستخدام الجارى أو الماجل :

وقد يجد مدير المشتريات بالنسبة لبعض الأصناف أنه من الأفضل الشراء بكميات قليلة نسبياً تكفي لحاجة الاستخدام الجارى خلال فترة قصيرة نسبياً ، أى أن الشراء يتم على دفعات ومرات متتالية ، وإن كانت هذه السياسة تزيد من الجهد المبذول وتكرار عمليات الشراء وزيادة المصروفات المترتبة على ذلك وعدم الاستفادة من خصم الكمية أكبر استفادة ممكنة فضلاً عن احتمال مقابلة المنشأة بنقص مفاجئ في المخزون ، إلا أن هدف العملية يجب أن تكون محسوبة حصيلتها في النهاية وأنها الأنسب في النهاية ، فضلاً عن أن هناك ظروفًا أو عوامل وأسباب تدفع المنشأة إلى اتباع هذه السياسة عندما تواجهها كل أو بعض هذه العوامل .

١ - استمرار توافر الصنف على مدار العام ومن نفس الجودة بصرف النظر عن المصدر .

٢ - توازن أسعار الصنف على مدار فترة طويلة نسبياً أو أن احتمالات الزيادة المنتظرة في السعر تقل عن نفقات أو مخاطر تخزين كمية كبيرة منه ، أو أن السعر يتجه إلى النزول .

٣ - السلع التي تخضع للتطور المستمر .

٤ - السلعة القابلة للتلف خلال مدى محدود كالأسمنت والبطاريات .

٥ - السلعة التي تحتاج إلى أماكن كبيرة ومقعدة للتخزين كإدارة الصيانة والوقود .

٦ - السلع التي تقابل تخزين كميات كبيرة منها صعوبات ومشاكل لا تستطيع المنشأة تحمل مسؤولياتها .

وسواء اتبع مدير المشتريات سياسة الشراء بكميات كبيرة نسبياً للتخزين لفترة طويلة نسبياً أو سياسة الشراء بكميات قليلة للاستخدام الجارى أو المعاجل بالنسبة لأصناف أخرى ، فإن مسؤوليته ما زالت قائمة عن تحديد الكمية المناسبة للشراء من كل صنف وفي كل مرة والفترة التي تعطى تلك الكمية وذلك بجانب مسؤوليته عن تقرير السياسة العامة لشراء الصنف .

#### تجزئة التوريد :

وقد يلجأ مدير المشتريات بالنسبة لبعض الأصناف إلى تجزئة التوريد ، أى أن الكمية المطلوبة على مدار فترة طويلة نسبياً لا يتم توريدها دفعة واحدة ولكن على عدة شحنات يتفق عليها بحيث تناسب مع حاجة ومعدلات الاستخدام الأمر الذى يجب دراسته وحسابه بعناية ثم ضمان الالتزام به وتنفيذه من جانب المورد وأخذ جميع الاحتمالات فى الحسبان . وتستفيد المنشأة من تلك السياسة فى حصر الكميات الموردة وبالتالي تقليل المخزون منها وتخفيض تكلفة التخزين ، إمكانية إلغاء أو تعديل بعض الشحنات ، التئس مع ظروف المنتج المورد ، تقليل العبء المالى على المنشأة بالنسبة للتوريدات التي يشترط دفع ثمنها مقدماً أو عند الاستلام .

## الطلبات العاجلة والطلبات الصغيرة

### الطلبات العاجلة :

كثيراً ما نجد إدارات المشتريات تقوم في عجلة للحصول على كيات معينة من صنف أو أصناف معينة مطلوبة لحاجة ماسة أو سريعة ومطلوب تنفيذها بسرعة أى أننا كثيراً ما نجد أن إدارة المشتريات تواجه بطلبات أصناف مطلوب تنفيذها وتداركها بصفة عاجلة حيث أن الانتاج في حاجة ماسة أو سيصبح بعد قليل في حاجة ماسة إليها وأنها غير موجودة بالمخازن أو أن الكميات المتبقية منها سوف تنفذ بعد قليل . والحقيقة أن مثل هذا الموقف - الذى قد يتكرر فى الكثير من منشأتنا - قد يكون نتيجة ظروف أو عوامل طارئة أو لم تكن فى الحسبان مثل حدوث تطوير أو تعديل فى تصميم وتسكين أو تركيب المنتجات التى تنتجها المنشأة ، ومن ثم الحاجة إلى كيات جديدة أو أصناف جديدة ، أو زيادة الطلب على منتجات المنشأة لأسباب لم تكن واردة أو عدم وفاء أحد الموردين بالتزاماته نحو توريد الكمية المطلوبة فى الموعد المنتظر . . . الخ . إلا أنه فى الوقت نفسه قد تأتى مثل هذه المواقف نتيجة تقصير أو خطأ من جانب إدارة المشتريات أو لإحدى إدارات المنشأة ذات العلاقة مثل خطأ فى خطة وبرنامج المشتريات أو فى تقدير الكميات المناسبة أو معدلات الاستخدام أو الاعتماد على مصادر شراء غير موثوق فيها ودون دراسة كافية لها أو قصور فى نظام وطرق مراقبة المخزون أو المراقبة الجردية أو قصور فى خطة وبرنامج الإنتاج ، هذا بالإضافة إلى أن هناك عادة سرت بين بعض الإدارات فى منشأتنا إلى التأشير على طلباتهم بعبارة « عاجل جداً » دون مبرر لذلك .

ولا شك أن مثل هذه الحالات تودى إلى أرباك عمليات وبرامج الشراء وعدم انتظامها وعدم توخى الوقت والدراسة والاجراءات السليمة . والكافية للشراء ولا يمكن من حسن تنفيذه سياسة الشراء بالكميات المناسبة

أو الوقت والسعر المناسبين أو التضحية ببعض الشروط التي كان يمكن تداركها ، ومن ثم زيادة الأعباء والتكاليف والأخطاء سواء الظاهرة أو غير الظاهرة . وبالتالي فإن الواجب يحتم على مدير المشتريات أن ينبه إلى أهمية تلافى تلك الحالات والتقليل منها وتفادى أسبابها وأهمية التبكير في تقديم طلبات أنشراء والأسعار المناسبة ، ومن ثم ضرورة العمل على الحد من الطلبات العاجلة اللهم إلا لعذر خارج عن الإرادة ، ومن الأفضل أن يعتمد ذلك من سلطة بالإدارة العليا حتى يمكن المراجعة وقبول العذر أو مساءلة المقصر أو الإدارة المقصرة وتحميلها نتيجة تقصيرها .

#### الطلبات الصغيرة :

قد تنجح بعض الإدارات إلى كثرة إرسال طلبات شراء إلى إدارة المشتريات على فترات قصيرة كلما عن لها ذلك أو كلما نشأت الحاجة إلى صنف ما ، وكثيراً ما تكون تلك الكمية المطلوبة لهذه الإدارة كمية صغيرة فإذا ما قامت إدارة المشتريات بأخذ هذه الطلبات على علاتها وتنفيذها كما هي ، وكلما وردت إليها فإن هذا يمثل ضرراً بالغاً لا يقل عن مشكلة تعدد الطلبات العاجلة إذ يؤدي ذلك في أغلب الأحيان إلى عدم كفاءة تحقيق أهداف الشراء ، حيث ينتج عنه تكرار الجهد والاسراف في الأعباء الإدارية وإرباكاً للعمل دون مبرر ، ومن ثم زيادة المصاريف والتكلفة الإضافية للوحدة المشتراة بالإضافة إلى احتمال زيادة سعر الوحدة بالنسبة للكمية الصغيرة وعدم اهتمام الموردين بها وتقديم شروط أفضل لتزويدها وضعف موقف المنشأة عند المساومة والتفاوض .

وبالتالي - وبخلاف الحالات الاستثنائية فإن مسؤولية مدير المشتريات تقتضي منه العمل بكافة الإجراءات على تقليل مثل هذا النوع من الطلبات عن طريق التخطيط السليم للاحتياجات مع الإدارات الطالبة وحثها على تنظيم طلباتها من تلك الأصناف وحصرها في أوقات معينة من العام بجانب .

إمكان تجميع تلك الطلبات من الأصناف المشتركة وتنفيذها على دفعة كبيرة نسبياً ، وفي الحالة الاستثنائية يجب بحث الطلب جيداً والتأكد من الحاجة الماسة إليه من قبل تنفيذه مع التوجيه واتخاذ اللازم نحو تلاشي أسباب نشوء تلك الحالة كلما أمكن ذلك .

### العوامل المؤثرة في تحديد كمية الطلب :

هناك عدد من العوامل والاعتبارات التي لها - كلها أو بعضها حسب طبيعة الصنف - تأثيرها على الكمية التي تقرر لإدارة المشتريات شراءها من الصنف في الدفعة الواحدة ، ومن ثم يجب على إدارة المشتريات أخذ هذه العوامل في الاعتبار ودراستها ودراسة وحساب أثر كل منها عند تحديد كمية للطلب المناسبة ، هذه العوامل .

١ - طبيعة نظام الإنتاج ( مستمر / متغير ) .

٢ - معدلات الاستخدام كماً ووقتاً .

٣ - إمكانيات التخزين المتاحة .

٤ - فترة الاسترداد .

٥ - احتمالات التلف والتفادم ومخاطر التخزين طبقاً لخصائص السلعة .

٦ - تكلفة أمر التوريد والمصاريف الإضافية المترتبة بخلاف سعر الشراء المدفوع .

٧ - خصم الكمية .

٨ - تكاليف التخزين .



٩ — مدى أهمية الصنف للعملية الإنتاجية .

١٠ — القيمة الشرائية للصنف .

١١ — احتمالات التطور المنتظرة في الصنف المشتري وأثر ذلك على جودة الإنتاج وتكلفته والمركز التنافسي للمنشأة .

١٢ — ظروف السوق وظروف توافر الصنف بالموصفات المطلوبة . وانجاهات الأسعار .

١٣ — ظروف سوق البيع ومدى التأكد والدقة في التنبؤ بأرقام البيع .

١٤ — مستويات التخزين والكميات الواجب الاحتفاظ بها تحت التخزين والكميات الموجودة فعلاً بالمخازن أو تحت الاستخدام .

١٥ — الكمية النموذجية أو الاقتصادية للطلب والتي يجب أن تكون محسوبة بدقة آخذة جميع العوامل في الحسبان كما سنبين بعد قليل .

ويجب أن نلاحظ أن هذه العوامل تختلف أهميتها باختلاف نوع الصناعة كما تختلف باختلاف طبيعة الصنف وظروف المنشأة .

ويلاحظ أيضاً أن الكثير من العوامل والاعتبارات السابقة تدعو إلى وجود نظام سليم « لمراقبة المخزون » ، ثم لحساب الكمية الاقتصادية للشراء ، وهذا ما سنتناوله فيما يلي :

#### مراقبة المخزون وتحديد كمية الطلب

مراقبة المخزون من كل المواد المستخدمة داخل المشروع تعتبر من المشاكل الرئيسية والمعقدة التي تواجهها وظيفة للشراء وهي تخضع لعدد من العوامل ولعلاقات رياضية معقدة . والمراقبة بوجه عام هي متابعة وقياس

الأداء للتأكد من تحقيق الأهداف الموضوعة طبقاً للخطط المقرر تحقيقها، ومن ثم تصحيح ومعالجة الأخطاء في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات المناسبة لمنع وقوع أخطاء في المستقبل وبالتالي فإن الرقابة ترتبط بوجود وأهداف مقررّة وواضحة ومعايير موضوعة تخضع للقياس . والمخزون من المواد أو الذي يجب أن يشتري ويخزن من المواد وبكميات مختلفة يجب أن يخضع أيضاً للإدارة السليمة ولنظام مراقبة محكم فهو يمثل أهمية واضحة ونسبة كبيرة من إجمالي إنفاق المنشأة - بما يكفل الاستخدام السليم لعنصر هام من عناصر الإنتاج وتحقيق الأهداف بأكبر كفاءة ممكنة وأقل تكلفة ممكنة (١) ، كما أن تكلفة التخزين تمثل نسبة لا يجب أن يستهان بها من متوسط رأس المال المستثمر في المواد المخزونة ، فهي قد تتراوح بين ١٠٪ و ٢٥٪ سنوياً . والغريب أن بعض المنشآت قد لا تدرك ذلك كما أنها لا تدرك أهمية وجود نظام سليم لمراقبة المخزون ومن ثم يلاحظ قصورها في هذا المجال .

إن الهدف النهائي من إخضاع حركة المواد لنظام معين هو استخدام موارد المنشأة استخداماً اقتصادياً . ولذلك فإن التعريفات لمراقبة المخزون من المواد هو (٢) « وضع وتصميم الطرق والوسائل التي يمكن بواسطتها التحقق من أن تصرفات الإدارة في الحصول على المواد المستخدمة في عمليات الإنتاج تتم وفقاً لخطة موضوعة مستهدفة الانتفاع بموارد المنشأة لأقصى حد ممكن وبما يضمن استمرار عملية الإنتاج » .

(١) راجع في ذلك :

Glenn, W., Budgeting, Profit Planning and Control, Prentil Hall N. J., 1968.

Bally, P. H., Inventory Purchasing and Supply Management - Chapman, 1963.

(٢) الدكتور إبراهيم هيمى ، محمد سالم ، مرجع سبق ذكره .

ويمكننا إيجاز العمليات الرئيسية التي تتولاها مراقبة المخزون فيما يلي :

١ - متابعة حركة المواد في المخازن وتحت الاستخدام ، ومراقبة معدلات الاستخدام ومعدلات دورانها وبيان الأصناف التي يقل أو يزيد معدل دورانها بوضوح عن المعدلات الجارية أو المتوقعة .

٢ - متابعة حركة الأرصدة والعمل على عدم تجاوزها مستويات التخزين المقررة ( الحد الأدنى والأقصى وحد الشراء ) وتزويد إدارة المشتريات بالبيانات اللازمة في الوقت المناسب .

٣ - متابعة الكميات المنصرفة لأي عملية وإخطار الجهات المعنية وخاصة قسم الحسابات - التكاليف .

٤ - الاطمئنان على مقابلة الأرصدة الدفترية بالأرصدة الفعلية وحصر الاختلافات الهامة .

٥ - متابعة الأصناف التي تعرضت أو تتعرض للتلف كلياً أو جزئياً أو تعرضت للتقادم وإخطار المشتريات والإدارة العليا بذلك وبمعدلها .

٦ - متابعة قيمة موجودات المخازن حسب الأصناف الرئيسية أو المجموعات السلعية لمتابعة رأس المال المستثمر في الموجودات .

٧ - متابعة تكلفة التخزين وبؤده المختلفة ونسبها إلى قيمة الموجودات .

٨ - متابعة الأصناف الواردة والتي تم قبولها والتي تم رفضها بواسطة قسم الفحص وحصر الأسباب وإخطار المشتريات والجهات المعنية .

٩ - متابعة التغيرات الكبيرة في أثمان الأصناف المخزونة سواء كانت حالية أو متوقعة .

( ١٥٢ - التغيرات )

١٠ - بيان الأصناف الغير عادية في كياتها والتي تم شراؤها فعلا وتم التعاقد عليها لأجل طويل .

١١ - إمساك ومراقبة السجلات والمستندات المخزنية المختلفة التي يحتاجها ما تقدم من أعمال .

١٢ - وضع النظام والطرق السليمة والمعايير الموضوعية التي تسكفل تحقيق ما تقدم ومتابعة سلامة تلك الطرق وسلامة تنفيذها وإجراء أى أبحاث أو دراسات تفيد في هذا المجال .

١٣ - تزويد إدارة المشتريات والإدارة العليا والجهات المعنية بالبيانات والمعلومات اللازمة في الوقت المناسب وإعداد ورفع التقارير الدورية وغير الدورية والمزودة بالبيانات والمعلومات الوافية وبالطريقة التي تساهم في تحقيق أهداف الرقابة السليمة على المواد .

١٤ - إن المجالات التي تشملها معظم تلك الأعمال السابقة لا تشمل فقط المواد الموجودة في المخازن ولكن أيضا المواد تحت الطلب ، والمواد تحت التوريد ، والمواد المستلبة والمنصرفة ، والمواد المحتجزة لعمليات معينة والمواد تحت التشغيل أو الصنع .

ولذلك فإن وظيفة مراقبة المخزون تهدف إلى تحقيق غرضين (١) :  
فأحى التشغيل ، تضمن وجود كمية كافية من المواد عند الحاجة إليها بشكل يتفق مع الطلبات ، ودون زيادة عن الحد المناسب وأن تتحرك بمعدل دوران معقول ومن الناحية المالية ، أن تقلل من الاستثمار في موجودات المخازن إلى أقل حد ممكن ، وبذلك تنخفض تكاليف المناولة والتخزين

---

(١) دكتور على عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره .

ومصادر التأمين والفوائد ، وتحول دون حدوث خسائر في المنشأة نتيجة تلف الموجودات أو تقادمها أو نتيجة لانخفاض الأسعار .

ومن ثم فمفشاط مراقبة المخزون يخدم وظيفتي الشراء والإنتاج وأيضا التخزين وإن كان يخدم أساسا أهداف وظيفة الشراء ، لذلك فغالبا ما يكون من الأفضل أن تكون السلطة الخاصة بنشاط مراقبة المخزون ووضعه نظام متكامل له ومتابعته ، تقع على عاتق إدارة المشتريات ، وإن كان هذا لا يمنع من أن تكون بعض مهامها في يد جهاز المخازن وأن بعض قراراتها وسياساتها تكون من اختصاص لجنة في مستوى الإدارة العليا كما يلاحظ في بعض المنشآت في حالات قليلة تكون وحدة مراقبة المخزون من المواد تابعة لجهاز مراقبة الإنتاج تحت إشراف إدارة الإنتاج ، ولكن كل هذا لا يتعارض مع الدور الرئيسي الذي يجب أن تقوم به إدارة المشتريات في هذا المجال ومساهمة هذه الإدارة في كفاءة نظام سليم ومتكامل لمراقبة المخزون .

وكما ذكرنا فإن أهمية هذه الوظيفة تتبع نتيجة أبعادها الهامة وارتباطها بالمواد المستخدمة والتي تمثل نسبة إنفاق ضخمة ونسبة تكلفة مرتفعة من إجمالي تكلفة الإنتاج بما يستوجب سلامة القرارات المتعلقة بها وقبامها على بيانات وأسس سليمة . والوضع النموذجي هو وصول المواد اللازمة بالكمية المطلوبة المحددة في المواعيد المقررة لاحتياجات الإنتاج والاستخدام دونما حاجة إلى التخزين بين المراحل الإنتاجية المختلفة ، ولكن مثل هذا الوضع تقابل تحقيقه عدداً من الصعاب لعل أهمها صعوبة تخطيط احتياجات المشروع كما ووقتها بكل دقة ، وخضوع توافر بعض المواد لعوامل موسمية أو ظروف معينة من قبل المنتجين أنفسهم ، الرغبة في الاستفادة بزيادة شراء كمية أكبر نسبيا ، ظروف اتجاهات الأسعار وأهمية الاستفادة منها ، أو أخذها في الحسبان ، ظروف السوق والبيع قد تعتم تصرفات معينة

أو أخذ احتياجات معينة وهذه العوامل وغيرها تجعل معدلات وأوقات دوران المواد إلى المنشأة قد تختلف كثيراً عن معدلات وأوقات استخدامها. وفي الوقت نفسه وكما قلنا أن الإسراف في الشراء أو التقصير فيه يؤدي كل منهما إلى إضرار ومساوئ واضحة، ومن ثم يحتم الموقف ضرورة إيجاد حالة من التوازن والتوفيق بين هذه النواحي وتلك العوامل المؤثرة وأخذها في الحسبان عند تقرير الكمية المناسبة من المزداد التي يجب شراؤها والتي يجب الاحتفاظ بها في المخازن . ومن الصعب أن تحدد المنشأة لنفسها نسبة معينة من قيمة المخزون إلى قيمة الإنتاج ( مع افتراض ثبات الأسعار ) ، كما أن هذه النسبة لا يمكن أن تكون ثابتة بل إن وضع سياسة لمراقبة المخزون من الأصناف وتحديد طرق ومعايير مراقبة المخزون ومستويات التخزين والشراء وكمياته يتأثر بعدد من العوامل السابق الإشارة إليها. وعند التحدث عن العوامل المؤثرة في كمية الطلب والتي يجب دراستها وحسابها عند وضع نظام سليم لمراقبة المخزون .

وبناء على ما تقدم سوف نتناول فيما يلي بعض الطرق والعمليات الرئيسية لمراقبة المخزون في علاقتها بتحديد الكميات المناسبة للتخزين والشراء .

من هذه الطرق : تحديد مستويات التخزين ومتابعتها ، تحديد الكمية الاقتصادية للشراء ، متابعة معدل دوران الأصناف .

أولاً : تحديد مستويات التخزين :

وهي طريقة لمراقبة الأصناف المخزونة وجعلها في مستويات محددة. لا تقل ولا تزيد عنها والأمر بالشراء عند وصول الرصيد عند مستوى معين. ومن ثم فهي تعتمد على الحد الأدنى للمخزون وحد أو نقطة إعادة الطلب والحد الأقصى للمخزون. وإذا ما حددت تلك المستويات - على أساس من العناسة وأخذ الظروف والعوامل الواجبة في الحسبان - يتم تطبيقها.

أنوماتيكيا ولذلك فهي تعملح بالنسبة لبعض الأصناف وليس جميعها كالواد  
النوذجية والتي تتشابه مميزاتا والتي لا تغلب أسعارها بشكل كبير والتي يجري  
استخدامها في المنشأة باستمرار ، ويتم تحديد تلك المستويات كما يلي :

#### ١ - الحد الأدنى :

وهو الحد الذي يجب ألا يقل المخزون فيه من أى صنف عن هذا  
المستوى ، والمعروف أن الحد الأدنى الحقيقي يختلف عن الحد الأدنى النظري ،  
فنظريا الكمية الموجودة من المخزون يجب أن تستخدم وتنفذ عند ورود  
الكمية الجديدة من الصنف وعليه يجب أن يكون هذا الحد صفرا ولكنه  
من الحكمة ومن الناحية العملية يحدد الحد الأدنى الحقيقي في المستوى الذي  
يسمح بكمية احتياطية لاستخدامها في حالة عدم ورود الشحنة الجديدة  
لأسباب طارئة خارجة عن الحساب وتحديد الحد الأدنى يعتمد على معدل  
الاستهلاك وأهمية الصنف ومدى توافره وسهولة الحصول عليه . ويجب  
أن تخفض كمية الحد الأدنى الحقيقي من الصنف بقدر الإمكان مع الاحتفاظ  
باحتمال مخزون معقول لتجنب أى احتمال لتوقف العمل حيث أنها كمية  
ستظل — فرضيا — دون استخدام إلا في الحالات الاضطرابية فهي وإن  
كانت حد أمان لا بد منه عمليا إلا أنها في واقع الأمر تعتبر رأس مال عاطل  
ومن ثم يجب تخفيضه إلى أقل حد ممكن ولكن دون التضحية بمنصر الأمان.  
ومن ثم فهي كمية تقديرية بحثة تعتمد على الخبرة والظروف المحيطة وإمكانات  
المنشأة ومدى حساسية الصنف .

#### ٢ - حد إعادة الطلب :

وهو المستوى الذي إذا وصل المخزون إليه يجب البدء في إجراءات  
طلب المواد الجديدة التي تضاف إلى الرصيد الموجود والمفروض أنه عند  
وصول الكمية الجديدة إلى المخازن يكون الرصيد عند الحد الأدنى المحدد .

ويحدد حد إعادة الطلب عاملان :

(١) معدل الاستهلاك المحتمل .

(ب) العامل الزمني وهو الوقت المقدر أن تصل خلاله البضاعة المطلوبة .  
أى أنه هو الوقت الذى يفصل بين إرسال الطلب ووصول البضاعة إلى  
المخازن ، ويسمى بفترة الاسترداد ، والذي يجب أن يأخذ فى حسابه كل  
الظروف المحيطة بعملية الشراء .

ويجب قبل البدء فى إجراءات الطلب مراجعة عما إذا كانت هناك بضاعة  
فى الطريق يحتمل وصولها فى القريب . وقد تتحدد بعض المشروعات حداً  
وسمطاً بين الحد الأدنى وحد إعادة الطلب بحيث عندما تصل إليه الكميات  
المخزونة تقوم إدارة المشتريات بالاتصال بالموردين لسرعة تنفيذ الطلبات .  
التي فى حوزتها أو تغيير المواعيد السابقة المتفق عليها لمواجهة الظروف .  
الاستثنائية .

### ٣ - الحد الأدنى :

وهو يساوى الحد الأدنى الحقيقى مضافاً إلى كمية الطلب الاقتصادية أو  
النموذجية وطالما أن هذه الكمية النموذجية حددت فإنها تستخدم بشكل آلى .  
وكمية الطلب الاقتصادية تتحدد على أساس الوقت اللازم للاسترداد وتكاليفه .  
التخزين وتكلفة إجراءات الشراء وبمعدلات التقادم وتقلبات الأسعار .  
وخصم الكمية وخلافه ، ولذلك فهى تحتاج إلى خبرة ودراسة كافية بجانب .  
استخدام بعض المفشآت لبعض المعادلات الرياضية كمؤشر مساعد فى هذا  
المجال ، كما سنبين بعد قليل .

والحد الأدنى مستوى يحدد بعدد من الوحدات لصنف معين لا يمكن  
أن يزيد عنه المخزون ولا تسمح به الرقابة على المخزون وأن الهدف من .  
وضع هذا الحد هو ألا تستثمر أموال المشروع فى المخزون دون مايررها .



ويجب أن نلاحظ أنه ليس هناك نظام آلي لمراقبة المخزون وتحديد مستويات التخزين وتطبيقها آلياً بحيث يحل محل التصرف الشخصي وخبرة وحكمة المسؤولين في المنشأة إذ المعروف أن التخزين قد يتغير من وقت إلى آخر تبعاً للسياسة الإنتاجية التي تضعها المنشأة وطبقاً لإمكانياتها والظروف والعوامل المؤثرة في عملية الشراء .

ولكي تكون مستويات المخزون متفقة مع الظروف القائمة أو التغيرات المحتملة فعلي المخازن أن تقوم بمراجعة هذه المستويات بصفة دورية لتحقق التوازن بين المستويات وبين ما حدث من تغيير أو تطوير في الظروف المحيطة وإلا فستصبح هذه المستويات غير عملية كما تكون مراقبة المخزون غير فعالة . لذلك فعلي إدارة المخازن مراجعة كل بطاقات الصنف على حدة أو مراجعة السجلات حتى تتمكن من اكتشاف أى أخطاء حدثت في الالتزام بتلك المستويات .

#### ثانياً : تحديد الكمية الاقتصادية للشراء :

سبق أن ذكرنا أنه عند وصول رصيد الصنف إلى حد أو نقطة إعادة الطلب يتم لإخطار إدارة المشتريات البدء في إجراءات الشراء وعلى أن تقوم إدارة المشتريات بشراء كمية مناسبة أو معينة وبحيث عند ورودها يكون رصيد الصنف تقريباً عند نقطة الحد الأدنى ونصبح الكمية الموجودة ( الكمية الجديدة المشتراه + الرصيد عند الحد الأدنى ) عند نقطة الحد الأقصى المحدد للصنف ، كما ذكرنا أن الكمية المناسبة للشراء هنا تمثل أو يجب أن تمثل الكمية الاقتصادية أو النموذجية للشراء والتي يجب أن تحدد مسبقاً وإن كان يمكن أن تخضع للتغير طبقاً لتغير الظروف .

والكمية المناسبة للشراء يخضع تحديدها للعديد من العوامل السابق عرضها وذكرها وكذلك أيضاً الكمية الاقتصادية للشراء ، تلك العوامل

التي يجب أن تتوفر الخبرة الكافية لدى المسئولين عن الشراء ، لتداركها ودراساتها وتقدير أهميتها وتقدير أثر كل منها بجانب البيانات والمعلومات السابقة المتوفرة لدى هؤلاء المسئولين ولدى سجلات المنشأة .

وتستخدم بعض المنشآت بعض المعادلات والنماذج الرياضية لتحديد تلك الكمية الاقتصادية أو النموذجية للشراء ، ولكننا نحب أن نشير إلى أن تلك المعادلات ونتيجتها لا يجب أن تؤخذ على علاتها بل هي مؤشر سليم فقط وخاصة أن تلك المعادلات لم تأخذ في حساباتها بعض العوامل الأخرى التي يجب أخذها في الحسبان والتي لا يمكن أو يصعب التعبير عنها وعن أثرها رقيقاً أو كيباً ، وبالتالي لا يشترط أن تكون تلك الكمية الاقتصادية من نتيجة استخدام المعادلة — هي الكمية المناسبة في كل الأوقات وبالنسبة لكل الأصناف ، ولذلك فالخبرة الشخصية والتقدير الشخصي والحكمة والدراسة تظل لازمة دائماً من جانب المسئولين عن الشراء .

ونذكر هنا بعض المعادلات والنماذج الرياضية التي جاء عرضها في بعض مراجع إدارة المشتريات (١) .

### المعادلة الأولى :

وتأخذ هذه المعادلة في الاعتبار العوامل الآتية :

١ — تكلفة أمر الشراء ( تكلفة إجراءات الطلبية ) .

٢ — الاستخدام السنوي من الصنف .

---

(١) الدكتور علي عبد المجيد ، المرجع السابق ذكره ص ٣٢٩ وما بعدها .  
الدكتور هيمبي ، والدكتور محمد سالم ، المرجع السابق ذكره ص ٤٦٤ وما بعدها .

H. Lewis, « Procurement Principles and Cases » Irwin, Illinois.

٣ - تكلفة التخزين السنوية ( التلف ، التقادم تكاليف مكان التخزين ، فائدة الاستئجار السنوية ) .  
وتتكون المعادلة كما يلي :

$$K = \frac{V}{\frac{2}{T} + \frac{1}{M}}$$

ك = الكمية الاقتصادية للشراء .

ت = تكلفة إجراءات إصدار أمر التوريد من جانب إدارة المشتريات أو غيرها  
و = الاستخدام السنوي بالوحدات .  
م = التكاليف السنوية كنسبة من قيمة الوحدة .  
ويحسب الرمز د م ، في المعادلة كما يلي :

فوائد الاستئجار + تكاليف التقادم + تكاليف التلف + تكاليف مكان التخزين

وذلك على أساس أن فوائد الاستئجار ، وتكاليف التقادم ، والتلف تؤخذ على أساس المتوسط خلال المدة حيث أن الكمية التي ترد للتخزين تقلناقص بالتدرج مع حركة الاستخدام ، بينما تكاليف مكان التخزين بالنسبة للوحدة تؤخذ كما هي ، وليس على أساس المتوسط ، حيث أن المكان المعد للتخزين لا يتصف بهذه الصفة .

أما بالنسبة للرمز (ت) فن الأفضل أن تؤخذ تكلفة الإجراءات الخاصة بإصدار أمر التوريد على مستوى المنشأة ، وليس على مستوى إدارة المشتريات فقط حيث هناك أقسام وإدارات أخرى تشترك بالجهد والإجراءات بجانب إدارة المشتريات كأقسام مراقبة المخزون ، والحسابات ، والاستلام ، والفحص .

مثال رقمي :

نفترض أن منشأة تحتاج من صنف معين ١٥٠٠ وحدة سنوياً ، وكانت تكلفة إصدار أمر التوريد ٥ جنيهات ، وتكلفة التخزين السنوية ٠.١ جنيه

عن كل وحدة من هذا الصنف ، فاهى الكمية الاقتصادية أو النموذجية  
للطلبية الواحدة من هذا الصنف .

$$\frac{12000}{10} \sqrt{K} = \frac{1000 \times 4 \times 2}{10} \sqrt{K} = K$$

$$12000 \sqrt{K} = 8000 \sqrt{K} = 247 \text{ وحدة أى } 350 \text{ وحدة تقريباً.}$$

ومعنى هذا أن تلك الكمية المطلوبة للاستخدام فى السنة يحسن طلبها على  
عدة مرات أو دفعات وذلك من وجهة النظر الاقتصادية أى من وجهة نظر  
التكلفة حيث يعنى ذلك أن التكلفة الكلية للشراء - بخلاف سعر الشراء -  
تكون أقل ما يمكن عند شراء 350 وحدة دفعة واحدة ، ويمكن حساب  
تلك التكلفة الكلية بالمعادلة التالية :

$$K = \frac{2000}{\sqrt{K}} \text{ مليم جنيه}$$

$$34760 = 12000 \sqrt{K}$$

وهذه التكلفة تزيد إذا ما زادت أو قلت الكمية عن هذا الحد أى  
عن 350 وحدة .

ولإثبات ذلك حسابياً نضع ما يلى :

تكلفة الطلب في الدفعة ك	تكلفة التخزين ك 7 3000	و $X = \frac{7000}{K}$ ك	تكلفة الطلب في الدفعة ك
100	جنيه	جنيه	جنيه
200	5	35	70
300	10	23	40
350	15	20	35
400	17.50	17	24.50
500	20	14	30
600	25	12.50	27.50
	30	10	40

ويتضح من الجدول السابق أن التكلفة الكلية تكون أقل ما يمكن عند شراء كمية حجمها ٣٥٠ وحدة دفعة واحدة ، إلا أنه يتضح أيضاً من هذا الجدول أن هناك حدوداً يمكن التصرف في مجاها لتحديد الكمية المناسبة من الناحية الاقتصادية وهي التي تقع بين ٣٠٠ وحدة و ٤٠٠ وحدة في الدفعة الواحدة مما يعطى لإدارة المشتريات مرونة معينة .

#### المعادلة الثانية :

وتأخذ هذه المعادلة في حسابها ، خصم الكمية الذي يمكن الحصول عليه ، التكلفة الثابتة الكلية لأمر التوريد ، وكذلك الثمن الاساسى للوحدة ، وذلك بجانب العوامل الأخرى الذي أخذتها المعادلة السابقة في الحسبان وهي تكلفة إجراءات الطلية وتكلفة التخزين بالنسبة للوحدة والكمية المطلوب سنوياً .

$$K = \sqrt{\frac{T \times Q}{C \times P}}$$

حيث K = الكمية الاقتصادية للشراء .

T = التكلفة الثابتة في كل شراء

و = الاستخدام السنوى بالوحدات

C = التكلفة السنوية للتخزين كنسبة من قيمة الوحدات (التلف ،

التقادم ، مكان التخزين ، فائدة الاستئجار السنوية ) .

P = الثمن الاساسى للوحدة .

ويحتسب الثمن الاساسى للوحدة وكذلك يؤخذ خصم الكمية في الحسبان على أساس أن الثمن الاساسى للوحدة يؤخذ في حساباته خصم الكمية بمعنى أنه يحتسب باستخدام قيمة شراء كميتين مختلفتين من السلعة يقل ثمن شراء الوحدة في الكمية الأكبر نظير خصم الكمية ، فمثلاً إذا كان ثمن شراء

صنف معين هو ١٥ جنيه للوحدة إذا اشترت ٢٠٠ وحدة أو ١٠ جنيهات  
إذا اشترت ٤٠٠ وحدة فإن السعر الأساسي :

$$٥ \text{ جنيهات} = \frac{٣٠٠٠ - (٤٠٠ \text{ جنيهات})}{٢٠٠ - (٤٠٠ \text{ وحدة})} =$$

أى أن الخسة جنيهات يمكن اعتبارها ثم الوحدة من كمية المائتين وحدة  
الثانية إذا كانت المائتين وحدة الأولى تم شراؤها بسعر الوحدة ١٥ جنيا.  
وذلك في حالة شراء ٤٠٠ وحدة .

أما التكلفة الثابتة الكلية لكل أمر شراء ، فتتضمن تكلفة إصدار  
أمر الشراء ( تكلفة إجراءات الطلبية ) من جانب إدارة المشتريات أو غيرها  
والتي يمكن حسابها وذلك بالإضافة إلى التكاليف الثابتة التي يتضمنها خصم  
الكمية ، وتحسب قيمة تلك التكاليف على أساس نفس الأرقام المستخدمة في  
السعر الأساسي ، حيث كان السعر الأساسي السابق حسابها خمسة جنيهات  
وعلى أساس هذا السعر يصبح فرصاً تكلفة أو ثمن شراء ٢٠٠ وحدة  
١٠٠٠ جنيه بينما الثمن المدفوع فعلاً هو ١٥ جنيه للوحدة أى ٣٠٠٠ جنيه  
فإن التكلفة الثابتة هنا هي ٢٠٠٠ جنيه . ويمكن الوصول إلى نفس النتيجة  
عن طريق استخدام الكمية الثانية . حيث تكلفة شراء ٤٠٠ وحدة على  
أساس الثمن الأساسي ٢٠٠٠ جنيه بينما السعر المدفوع فعلاً هو ١٠ جنيهات  
للوحدة أى ٤٠٠٠ جنيه ، ومن ثم يصبح الفرق وهو ٢٠٠٠ جنيه التكلفة  
الثابتة المتعلقة بخصم الكمية وهو نفس المبلغ السابق . ويضاف هذا المبلغ  
إلى تكلفة إجراءات إصدار أمر التوريد لينال المجموع التكلفة الكلية في  
كل عملية شراء والذي رمز له بالرموز في هذه المعادلة .

كما يجب أن نشير إلى نقطة تتعلق بحساب تكلفة أمر التوريد في المعادلتين  
السابقتين ، فقد نتج عن أساس المتوسط بمعنى أنه إذا كانت إدارة المشتريات

تكلف المنشأة شهريا ٥٠٠ جنيتها وأنها تصدر ١٠٠ أمر شهريا فإن متوسط تكلفة الأمر الواحد هو ٥ جنيهات ، وكذلك بالنسبة لباقي الأنشطة التي تشترك في إعداد هذا الأمر وما يقيمه . وقد تحسب بعض المنشآت هذه التكلفة على أساس التكلفة الحدية أو تلك التكلفة الزائدة الإضافية التي تصرف في خدمة وإجراءات هذا الأمر ، حيث أن تكاليف الثابتة في إدارة المشتريات وغيرها من الأقسام سوف تستمر المنشأة في تحملها بصرف النظر عن عدد أوامر الشراء الصادرة . ولحساب تلك التكلفة الحدية توجد عدة طرق ، منها على سبيل المثال : أن إدارة المشتريات التي تكلف المنشأة ٥٠٠ جنيتها شهريا وتصدر ١٠٠ أمر ثم وجد نتيجة تحليل تلك التكاليف أنه إذا خفض عدد أوامر التوريد إلى ٦٠ أمر شهريا من نفس الأصناف وبنفس الأسعار سوف تنخفض تلك التكلفة إلى ٤٠٠ جنيتها ومن ثم فإنه بتخفيض عدد الأوامر إلى ٤٠ أمر شهريا توفر المنشأة ١٠٠ جنيتها أي ٥٠٠ جنيتها عن كل أمر ، وهذه هي التكلفة الحدية التي تعيننا .

وبنفس الطريقة تحلل التكاليف الخاصة بأوامر التوريد بالاقسام الأخرى المعنية كالاستلام والفحص والحسابات ومراقبة المخزون ، فإذا وجد أنها تبلغ جنيتها واحدا لكل أمر مثلا تصبح إجمالي التكلفة لأمر التوريد الإضافي ٣٠٠ جنيتها ، ومن ثم فهي إجمالي التكلفة الحدية التي نهمنها . ومن البديهي أن للمنشأة في كل ما يتعلق باحتساب التكلفة في المعادلات السابقة تختار ما يناسبها وظروفها وحسب خبرتها .

وبصفة عامة فإن نتيجة تلك المعادلات تؤخذ كما قلنا سابقا كمؤشر لتحديد النكبة من الناحية المادية أو الاقتصادية وخاصة أن أسس احتساب التكاليف قد يخضع بعضها للاجتهاد وتختلف من منشأة إلى أخرى ..

## حالة (١) عملية رقم (٧)

شركة النصر للنحاس

### تحليل نظام مراقبة المخزون

حتى قيام الحرب العالمية الثانية كانت شركة النصر للنحاس تقبع النظام الآتي في مراقبة المخزون بها ، ومنذ ١٩٤٢ وحتى ١٩٤٥ أدخلت الشركة عدة تعديلات في هذا النظام بما يتمشى والظروف الحربية ، وفي عام ١٩٤٦ أخذت إدارة الشركة تفكر في العودة إلى النظام الذي كان متبعاً قبل الحرب.

وقد توسعت الشركة في أعمالها من منتجات معدنية للاستعمال المنزلي والإنتاج الصناعي خلال العشر سنوات السابقة لهـ١٩٤٢ فتعددت مصانعها في القاهرة والاسكندرية ولذلك ظهرت الحاجة إلى المركزية في تخطيط السياسات العامة . وكان مراقب عام الإنتاج هو المسئول عن تنسيق عمليات الشراء والإنتاج والبيع كما كان من سلطاته أيضاً مراقبة المخزون من مواد ومهمات ومن سلع كاملة الصنع وكان مراقب عام الإنتاج في سبتمبر من كل عام يستشير مدير المبيعات بالشركة في الأحوال التجارية العامة وفي صناعة المادن بصفة خاصة والمركز التنافسي للشركة تمهيداً لوضع تقديرات عن المبيعات للعام المقبل . فإن انتهى مراقب الإنتاج من إعداد هذه التقديرات في شهر ديسمبر قام بتقسيم المبيعات المختلفة ثم يطابق - حسب نوع المبيعات - على تقسيم آخر حسب علاقة كل مصنع خاصة وأن كل مصنع يختص بإنتاج مجموعة من السلع المتجانسة تختلف عن المجموعة التي ينتجها المصنع الآخر.

وكان مراقب عام الإنتاج يقوم بإعداد التنبؤ للمبيعات الموسمية من كل

---

(١) للدكتور إبراهيم هميس والدكتور محمد سالم ، مرجع سبق ذكره .



سلعة مستخدماً في ذلك نسباً مئوية من إجمالي مبيعات السنة . غير أن هذه النسب لا تحدد باحتساب متوسط أرقام عدة سنوات مضت ولكن باختيار سنة ماضية تكون ظروفها - في نظره - مشابهة للظروف المتوقعة خلال السنة المقبلة التي يعمل عنها التنبؤ . ثم يقوم بمراجعة تقلبات أرقام المبيعات خلال السنة المختارة وبعد هذه الأرقام مقدراً منها نسب العام القادم ، وكان يعد التنبؤ المسمى لفترة نصف سنة ثم بعده لفتره ثلاثة شهور ثم يعمل على توافق التنبؤ . ولكنه كان يستخدم التنبؤات المعدلة لثلاثة شهور لاحساب متوسط المبيعات الشهرية التقديرية .

ثم يقدم مراقب عام الإنتاج تنبؤاته إلى مجلس المديرين الذي يضم معه مديري الوظائف الرئيسية الأخرى كمدبر المبيعات ومدير الإنتاج والمدير المالي ومدير المشتريات ويقرر المجلس السياسة الإنتاجية لإعداد هذه المبيعات ، ومن أمثلة قرارات هذا المجلس ما أشار به في بعض السنوات من ضرورة خفض رقم المخزون من السلع كاملة الصنع أو زيادتها في سنوات أخرى . وعلى ضوء ذلك يقرر مراقب عام الإنتاج كمية الإنتاج الشهرى لكل مصنع ، ويتولى قسم تخطيط الإنتاج في كل مصنع تنفيذ هذا القرار بوضع جدول لإنتاج تفصيلي يشمل أشكال السلعة المختلفة من حيث التصميم واللون والحجم وما إلى ذلك . وكان قسم التصنيع في كل مصنع هو المسئول عن رقابة المخزون فيه وجعله في المستوى الذي قرره مجلس المديرين .

وكانت أقسام المصنع تميل إلى زيادة حجم الدفعات الإنتاجية أو بمعنى آخر إلى تقليل عدد مرات إعادة ضبط الآلات Setup تخفيضاً للتكلفة ، أما قسم المبيعات فكان يلع في ضرورة التوسع في أشكال المخزون من السلع كاملة الصنع رغم ما تتطلبه من زيادة عدد مرات إعادة ضبط الآلات حتى تساعد التشكيلة على زيادة المبيعات وكان مركز قسم التخطيط وسطاً بين الصنع والبيع وكانت مهمته وضع جداول الإنتاج Schedules تبعاً لظروف

كل حالة . ففي سنوات الأزمة وبينما كانت إدارة الإنتاج تهتم بخفض التكلفة أعد قسم التخطيط جدول الإنتاج لصنع عدد كبير من الأشواط القصيرة حتى يحفظ رقم المخزون من السلع المنتجة في مستوى منخفض وحتى يعمل على إيجاد التوازن بين الأشكال المختلفة بما يتفق وطلبات السوق ، وكان قرار قسم التخطيط نهائياً فيما يتعلق بجدول الإنتاج .

أما فيما يتعلق برقابة المخزون من السلع الكاملة فكانت مشكلة قسم التخطيط هي المحافظة على مركز المخزون وكان من المفهوم أن حجم إجمالي المخزون - مهما كانت أهميته - لا يعني شيئاً إلا إذا كان متوازناً من حيث محتوياته من الأشكال المختلفة . وكان هذا التوازن يهدف إلى وجود كمية مناسبة من السلع المنتجة بما يفي بالطلبات القائمة وكذلك للتخزين للوفاء بالمبيعات المتوقعة في أقصى فترات الرخاء مع عدم إغفال الاعتبارات الخاصة بمعدل الإنتاج الاقتصادي ، وتبذل الجهود في سبيل سير الإنتاج لكل وحدة من السلع بمعدلات متساوية وفترات طويلة ما أمكن . فمثلاً كانت السلع السريعة التداول والتي تتمتع بكمية مبيعات كبيرة لا تتطلب رقم مخزون كبير حيث أنه يمكن عمل أشواط لإنتاج طويلة وأن تكون هذه السلعة تحت الصنع بصفة مستمرة . أما في حالة سلع أخرى أقل بقاءً في تداولها وأقل كمية في البيع بما لا يبرر أشواط لإنتاج طويلة فليس من الحكمة أن يكون رقم المخزون منها ضئيلاً ، بل من الأفضل أن تتيح للتخزين وأن يقوم الإنتاج على أساس من طلبات مؤكدة . أما إذا كانت السلعة بطيئة التداول ولكنها مع ذلك تتمتع برقم مبيعات عال فمن الأفضل أن يتوفر رقم مخزون كبير حيث يكون الشروط الإنتاجية الطويلة أمر مرغوب فيه على ألا يتكرر على الدوام .

ونظراً لتعدد العمليات الصناعية اللازمة لإنتاج السلع كان يستحيل على الشركة إجابة طلبات عملائها في فترات قصيرة فضلاً عن أن استخدام الأشواط القصيرة في الإنتاج مع المحافظة على تساوي معدلات الإنتاج سيؤدي ولا شك .

إلى زيادة التكاليف الصناعية إلى الحد الذي لا يمكن للشركة معه مقارنة أسعار المنافسين . ومن جهة أخرى فإن المنافسة تستوجب العمل على الوفاء بطلبات العملاء في أسرع وقت ممكن بمجرد الحصول عليها ، ولذلك نهجت إدارة الشركة على سياسة الإنتاج التخزين دون الاكتفاء بالإنتاج للوفاء بطلبات مقدمة .

وكان المخزون من المنتجات يعبر عنه بمقياس زمني وليس بمعايير كمية ، فثلاً يقال عن المخزون من إحدى الوحدات لمقابلة متوسط مبيعات ١٠٠ وحدة شهرياً أنه يعادل مبيعات شهر أو مبيعات شهرين بدلاً من تحديد المخزون بـ ١٠٠ وحدة أو ٢٠٠ وحدة ، ولم يوضع نظام لتقدير الحد الأدنى أو الحد الأقصى لمراقبة المخزون ولم تستخدم معادلة مافي هذا الشأن . ولكن كان موظفو مراقبة الإنتاج يحكمون عقولهم في تقرير معدل المخزون لكل سلعة حسب ظروف كل حالة ، وكان هؤلاء الموظفون يسترشون ببطاقات صنف تظهر - ابتداء من أول العام وحتى الأسبوع الحالي - حركة هذه السلعة ببيان المخزون منها والمشحون والطلبات القائمة . كما يمكن الرجوع إلى حركة هذه السلعة من بطاقتها في الأعوام السابقة .

وتتلخص المعلومات الواردة بهذه البطاقات في تقارير سريعة ترسل إلى قسم مراقبة الإنتاج في المركز الرئيسي للشركة حتى يقف على مركز المخزون وكمية المبيعات لكل مصنع وفي الظروف المادية كان في إمكان مراقب عام الإنتاج أن يحكم على صحة تنبؤاته للمبيعات في نهاية كل ثلاثة شهور وفي نهاية الشهر الخامس يمكن أن يتأكد من مدى توفيقه في التقدير بمقارنته بالأرقام الفعلية ، وعندما تنحرف المبيعات الفعلية في أي مصنع عن المبيعات التقديرية في برنامج الإنتاج كان عليه اتخاذ اللازم لتصحيح الموقف . أما فيما يتعلق بمراقبة المخزون من المواد من خامات ومهمات تصنيع وكميات فكانت أيضاً من اختصاص مراقب عام الإنتاج على أساس النظرية القائلة بأن أولئك الذين يختصون بتخطيط الإنتاج إنما تتوافر لديهم

المعلومات اللازمة أو بمعنى آخر أن عدم قيام المراقب العام بأعمال الشراء أو الصنع أو البيع وما تتطلبه من تفصيلات يجعله متفرغاً ومتخصصاً في برامج لشراء الخدمات والمواد لتحويلها إلى عمليات تحت الصنع لتوفير السلع المنتجة في الكميات والأشكال التي تنفق وطلبات العملاء ، وعلى ذلك لم توضع أنظمة يخشى منها لتعنت أو الجود ، ومن أجل ذلك لم توضع حدود دنيا أو قصوى للكميات المخزونة ولم تحدد كميات نمطية لإعادة الطلب وإنما ترك الأمر لتقدير المراقب العام وحكمته .

وعلى وجهه للعموم كانت سياسة الشركة الجديدة هي الإنتاج للتخزين وليس الإنتاج للوفاء بطلبات مقدمة ، ولذلك كان تخطيط الإنتاج في المصانع يمكن إعداده بالتفصيل ، وفي فترة تسبق الإنتاج الفعلي ولم يكن من الضروري توفير رقم مخزون كبير من المواد الخام كما هو الحال إذا نشأت ضرورة عاجلة أو غير متوقعة - ولما كانت المصانع تنتج سلعاً متجانسة أو مجموعة من سلع متشابهة فإن أغلب الموارد المستعملة كانت نمطية للنوع وكانت تستعمل في إنتاج أغلب أنواع المنتجات . ولذلك كان من الممكن أن يقوم مراقب عام الإنتاج بطلب توريد المواد الخام على أساس من الحاجة إليها للإنتاج طبقاً لجدول الإنتاج الموضوع .

ولكل مادة من المواد المخزونة بطاقة Commodity card (نموذج ١) يدون في أعلالها اسم المادة والسنة والكمية النمطية للتوريد وفترة التوريد . والكمية النمطية للتوريد تمثل الكمية الاقتصادية في الشراء ، وكانت تقدر بمعرفة مدير المشتريات على أساس أقل كمية يمكن شراؤها مع مراعاة الخصم الذي يكسب على الكميات الكبيرة . . الخ . أما مدة التوريد فكانت إدارة المشتريات تحددتها على أساس خبرتها بالفترة الزمنية التي تمضي عادة من تاريخ الشحن حتى تصل المواد إلى مخازن الشركة المشتري . وتشمل البطاقة أربعة أعمدة صغيرة تشغل حوالي الثلث الأيمن منها يليها عمود واحد يشغل المسافة الباقية من البطاقة وتضم البطاقة أفقياً إلى ٥٧ خانة مرقمة أرقاماً متسلسلة



مز ١ إلى ٥٢ ينحصر كل سطر منها لأسبوع من أسابيع السنة ، ولذلك فإن العمود الأول يحمل عنوان الأسبوع وفيه يدون تاريخ اليوم الأخير من كل أسبوع . أما العمود الثاني فهو بعنوان الاستعمال الأسبوعي ، وفيه يدون الكمية المستخدمة خلال كل أسبوع من أسابيع السنة ، وفي العمود الثالث يدرج الرقم المتجمع للاستعمال وهو مجموع ما استخدم من المادة حتى نهاية كل أسبوع وينحصر العمود الرابع لتسجيل أرقام « المخزون » في نهاية كل أسبوع . أما في العمود الأخير المعنون « طلبات » .. الخ فتدون فيه ملاحظات تقابل كل أسبوع عن طلبات صرف المواد Requisition المرسلة إلى إدارة المشتريات كما تدون به بيانات أخرى كتاريخ الشحن أو غيرهما يعتقد الموظف المختص أنها ذات أهمية حتى يمكن للموظف المختص بمراقبة الإنتاج أن يوضح كمية هذه المادة التي استخدمت خلال كل أسبوع حتى نهاية الأسبوع السابق ومقدار إجمالي المستهلك منها خلال المدة الماضية من السنة ورقم المخزون منها في بداية الأسبوع الجاري والكميات المطلوب توريدها ولم تسلم بعد . وكانت بطاقة العام الماضي تحفظ مع بطاقة العام الحال لكل مادة للاستعانة بها عند الحاجة ، وبالاستعانة بمجداول الإنتاج التي أعدت بمعرفته أو أحد زملائه في نفس القسم يمكنه أن يقدر تقديرًا دقيقًا مقدار الاستعمال الأسبوعي للمادة خلال الأسابيع المقبلة . وعلى هذا الأساس كانت تمرر طلبات التوريد وترسل إلى إدارة المشتريات لاستكمال إجراءات التوريد .

وكانت إدارة المشتريات تختص باختيار الموردين والمفاوضة معهم على السعر ووضع طلبات التوريد ومتابعتها وكانت المراقبة العامة للإنتاج كثيرًا ما تقدم إليها اقتراحات تتعلق بهذه المسائل خاصة فيما يتعلق بالأسعار وبمصادر التوريد ، وكانت إدارة المشتريات ترحب دائماً بهذه المقترحات وتعمل على تنفيذها ، وكانت إدارة المخازن مسئولة عن تداول المواد الموردة فتتولى استلامها وفحصها ومراجعتها وتخزينها وصرفها إلى أقسام الإنتاج التي تحتاج

إليها. وكانت لإدارة الحسابات تراجع فواتير الشراء على صورة طلب التوريد الذى يرسل إليها من إدارة المشتريات وعلى صورة إذن استلام المواد الذى ترسله إدارة المخازن ، أما المراقبة العامة للإنتاج فكانت تحفظ سجلات للمخزون من المواد وفى هذا السجل نجد النصف الأيمن للمخزون ويشمل ثلاثة أعمدة ، الوارد والمنصرف والرصيد ، والنصف الأيسر للعمليات تحت الصنع ، ويشمل ثلاث أعمدة مائلة ، وارد ومنصرف ورصيد وكانت المواد فور استلامها تدون فى خانة الوارد اليمنى وعندما تصرف إلى أقسام الإنتاج بناء على طلب صرف المواد فإنها تدرج فى خانة المنصرف اليمنى وتدرج فى نفس الوقت فى خانة ( وارد ) اليسرى وعند استعمال المواد فى عمليات الصنع فعلا فإنها تدرج فى خانة ( منصرف ) اليسرى وبذلك يظهر رقماً ( الرصيد ) فى المخازن ، وفى أقسام الصنع يومية نظام مراقبة مستديمة المبراد ، ومن هذه السجلات كانت مراقبة الإنتاج تدون البيانات عن الاستعمال اليومي وعن الرصيد من المخزون فى نهاية كل يوم وتسجل مجموعه الأسبوعى فى بطاقة النصف ، السابق الإشارة إليها .

وبذلك كانت مراقبة الإنتاج تختص بوظيفة المراقبة الإدارية للمخزون فيما يتعلق بالكمية والنوع وحركة التداول ، أما إدارة المخازن فكانت تختص بالنواحي المادية كالاستلام والتخزين والمجرد الدورى وكانت إدارة الحسابات تختص بالناحية المالية كتقويم المخزون وتحقيق نظام مراجعة حسابية للمستندات .

وتتبع فى التعبير عن المخزون من المواد نفس التعبيرات المستعملة عن المخزون من السلع المنتجة فيعتبر عنها بمعايير زمنية لا بددية وكانت سياسة التخزين تهدف إلى خفض رقم المخزون إلى ما اعتقده الموظف المختص بأنه حد الأمان . بالرغم من عدم تحديد حد أدنى فإن مراقبة الإنتاج كانت تحدد تواريخ التسليم بحيث تصل المواد مخازن الشركة فى الوقت الذى يكون رقم المخزون معادلاً لحد الأمان وهو يعادل ما لا يقل عن أسبوع إنتاج ، ، ، ويختلف حد الأمان من مادة إلى أخرى ومن مورد إلى آخر

تبعاً لدرجة الاعتماد على المورد في المحافظة على مواعيد التوريد طبقاً لما تحدده مراقبة الإنتاج على أساس من خبرتها الماضية ، فبينما يكون عامل الأمان أسبوعاً لإحدى المواد الموردة من مورد موثوق في وفائه بموعد التسليم نجد ثلاثة أسابيع لمادة أخرى لمورد آخر تكون درجة الثقة فيه أقل ، والواقع أنه بالنسبة لعدد من المواد ، خاصة تلك التي تستخدم بكميات كبيرة لم يكن رقم المخزون معادلاً للأسبوع لإنتاج فكانت إحدى المواد مثلاً تستعمل بمعدل ٢ طن في الأسبوع وكان توريدها بطلب أسبوعين ، وعلى ذلك كان هناك دائماً ٤ طن تحت التوريد ولم تكن هناك حاجة إلى تخزين أكثر من ٢ طن إذا كان المخزون يكفي لمواجهة الزيادات الطارئة في معدل الاستهلاك . وكثيراً ما كان حد الأمان يختلف حتى بالنسبة للمورد الواحد ففقدار أسبوعين توريد من أحد الموردين في الصيف قد يزداد إلى ثلاثة أسابيع خلال الشتاء تبعاً لاختلاف أوقات التوريد وظروف الشحن والنقل ولم تحاول الإدارة وضع حد أمان نمطي يتبع بصفة منتظمة ولكن كان تقدير هذا الحد متروكاً لتقدير الموظف المختص تبعاً لظروف كل حالة وطبقاً لخبرته الماضية .

وتضاف إلى الفترة الزمنية لعامل الأمان المدة اللازمة للتسليم ، وهذه المدة هي التي تحدد تاريخ الشحن أو التسليم والتي تظهر على طلب صرف المواد الذي ترسله مراقبة الإنتاج إلى إدارة المشتريات ، فإذا فرضنا مثلاً أن بطاقة المواد تظهر أن المخزون من السلعة سينفذ في ٢٣ فبراير وأن حجم الطلبية المطلوبة منها هو ٨٠٠ رطل وأن مدة التوريد هي أسبوع واحد وأن عامل الأمان أسبوعان فإن طلب التوريد يحدد كمية مقدارها ٨٠٠ رطل على أن. تسلم (أو تشحن) في ٢ فبراير بما يعادل ثلاثة أسابيع (٢+١) قبل ٢٣ فبراير . وكان على مراقبة الإنتاج أن تحدد في طلب التوريد ، المرسى إلى إدارة المشتريات موعد الشحن أو التسليم على أن يرسل الطلب إليها قبل الموعد بمدة طويلة للأسباب الآتية :



١ - تحديد تواريخ التسليم يوفر الوقت لتلازم لتبادل المراسلات بين المورد وإدارة المشتريات .

٢ - أن طلب التوريد الذي يحمل موعداً محدداً للتسليم يلقى غالباً عناية من المورد أكثر من الطلبات التي لا يحدد فيها موعداً ما أو ترقم بتعليقات عامة كمبارات ، عاجل ، أو ، في أقرب فرصة ممكنة .

٣ - أن تحديد مواعيد التسليم ذو أثر فاسف على موظف مراقبة الإنتاج إذ يؤدي ذلك إلى حثهم على مراعاة الدقة في إعداد جداول الإنتاج . أما الطلبات الخاصة المقدمة من العملاء فكانت تراجع بواسطة قسم تخطيط الإنتاج للتحقق من توافر المواد اللازمة لها على أن يحرر طلب صرف مواد ، يرسل إلى إدارة المشتريات ثم تعد جداول الإنتاج بعد ذلك على أساس مواعيد توفر المواد المطلوبة .

وليس من سياسة الشركة المضاربة في المواد للاستفادة من تقلبات أسعارها ولكن حوالي ٥٪ من مجموع المشتريات يتم على أساس المضاربة وهذه التقلبات الشرائية من اختصاص إدارة المشتريات متى تقررت عملية المضاربة فإنها تخضع لمراقبة الإنتاج بالكميات التي يمكن شراؤها . وعندئذ تقوم المراقبة العامة للإنتاج بتقديرات استهلاكات هذه المواد واعداد المساحة المطلوبة للتخزين ثم تخضع إدارة المشتريات بالكمية الواجب شراؤها بما يفي حاجة المصنع لمدة معينة ، وفي مثل هذه الحالات تحفظ بطاقة مواد أخرى مشابهة لتلك الخاصة بالمواد المطلوب توريدها ، غير أن هذه البطاقة لا تستخدم إلا لمجرد إعطاء بيانات .

أما شراء المادة الخام الرئيسية والتي تستخدم بكميات كبيرة والتي يفضل شراؤها بعقود طويلة الأجل فيختص بها مجلس المديرين ، وكانت كميات العقود الشرائية تحسب على أساس المعلومات التي تعطيها مراقبة الإنتاج عن مقدار حاجة المصانع المختلفة وتبلغ قيمة مشتريات العقود حوالي ٢٠٪ من مجموع المشتريات .

أما مهمات التشغيل والصيانة فكانت تشتري بواسطة إدارة المشتريات بناء على إذن صرف مهمات يصدر من المخزون الموجود في كل مصنع ولا تتدخل أقسام المصنع أو مراقبة الإنتاج في مراقبة هذه المهمات كذلك ألا تحاول إدارة المخازن بذل أى جهد في مراقبة المخزون لديها من المهمات أكثر من مجرد محاولة الاحتفاظ دائماً بكمية منها تكفي للوفاء بطلبات المصنع ويزداد إذن صرف المهمات وإرساله إلى إدارة المشتريات كلما رأت أن المخزون قد نضب بدرجة كبيرة ، ولما كان استهلاك أقسام المصنع لهذه المهمات غير منتظم في كمياته أو أوقاته فلم تكن هناك أهمية لربط جداول الإنتاج بكم المخزون أو إمسك سجلات تظهر معدل استهلاكها لتكون أساساً لتحديد كمية التوريد منها . وطالما كانت المهمات متوفرة بالمخزون عند طلب الأقسام لها وكانت كمية المخزون لا تبدو أكثر من اللازم فليست هناك مشكلة تستوجب الاهتمام ، كما أن الاعتماد على تقدير مدير المخازن وحسن تصرفه أمر يمتشي وسياسة اللامركزية في الإدارة .

كان مراقب عام الإنتاج مهتماً بوضع نظام جديد لمراقبة المخزون من المواد والمهمات وكانت الخواص التي يتميز بها هذا النظام هي « البساطة » والمرونة بحيث تحكى الموظف المختص في التصرف الحكيم فإذا تمتع الموظف بدرجة من الذكاء وتوفرت لديه بعض المعلومات ، وإذا كانت الظروف الدائمة طبيعية فإن كفاية المراقبة ستكون كافية ويمكن قياسها بما توفره الشركة في مبالغ كبيرة وهو يدل على ذلك بقوله أنه في أحد المصانع قد ترتب على إنشاء قسم تخطيط الإنتاج وفي مستوى صافى قدره ٥٠٠٠ جنيه نتيجة تقليل احتمالات بوار المخزون في سلع منتجة ، هذا بالرغم من أن القسم لا يضم سوى موظفين اثنين .

والمطلوب تحليل نظام مراقبة المخزون المتبع وإظهار أهم نواحي الضعف فيه واقتراح التعديلات التي تراها .

حالة (١) عملية رقم (٨)

## شركة النصر للمحركات والمولدات

### كبة الطلب الامثل

تقوم شركة النصر باصلاح المحركات والمولدات بأنواعها المختلفة ، وكذلك بقية الأجهزة الرئيسية في السيارات والجرارات وغير هامن المعدات اللائلة . وكانت أمام الشركة مشكلة صعبة هي وضع نظام للشراء والتخزين . لأن كل تصليح تقوم به الشركة كان يحتاج إلى مجموعة مختلفة من الأجزاء والمعدات غير أنه كان من المعتقد لدى مديري الشركة أنه يمكن تحديد معدلات الاستعمال اعتماداً على التنبؤ باحتياجات الشركة بمستوى قريب من الصحة .

وقد قررت الشركة لإعادة النظر في النظام المتبع وذلك بإنشاء نظام لتحديد كبة الطلب الأمثل للأصناف التي تشتري بانتظام ، وكان من المنتظر أن يؤدي النظام الجديد إلى تحقيق وفورات التكلفة وإلى تخفيض عدد المرات التي تنفذ فيها البضاعة من المخازن ويتمطل الإنتاج بسبب عدم ورود المطلوب أو انتظاراً للتوريد .

وكانت الشركة قبل تطبيق النظام الجديد الذي نحن بصدد مناقشته تتبع سياسة الاحتفاظ بكميات من الأصناف المختلفة التي تحتاج إليها بما يكفي احتياجاتها لمدة ستة شهور سواء تكون هذه الكمية بالمخزن أو تحت الطلب من موردين ورغبة من الشركة في ضغط كميات البضاعة المخزونة وصاريف التخزين عند أدنى حد كانت تحتفظ في مخازنها باحتياجات ثلاثة شهور في

---

(١) الدكتور ابراهيم هيبى والدكتور محمد سالم ، مرجع سبق ذكره .

حين يكون لديها تعاقد مع المورد لكميات تكفي لمدة ثلاثة شهور أخرى ، وبالنسبة للأصناف ذات الأثمان المنخفضة والاستخدام البسيط في الشركة كانت أوامر التوريد تصدر لكميات صغيرة تصل قيمتها إلى أقل من جنيه واحد . وقد صدرت بعض أوامر التوريد لكميات لا تزيد عن ثلاثة وحدات قيمتها لا تزيد عن خمسين ملياً . علاوة على ذلك فقد أغفلت الشركة اعتبار الفترة التي تنقضي بين طلب البضاعة وتوريدها ، وكانت هذه المدة بالنسبة لمعظم الأصناف التي تطلبها الشركة تتراوح بين شهرين وثمانية شهور . والصنف الذي كان معدل استخدامه مرتفعاً وبحاجة لمدة ستة شهور أو أكثر للتوريد كان يتعين أن يعاد طلبه في كل مرة تصرف منه كمية من المخازن وذلك لضمان وجود باستمرار في المخازن وتلبية لذلك كان يحدث أن تصدر خمسة أوامر شراء لنفس الصنف في شراء واحد . وبالنسبة للأصناف ذات الاستخدام المنخفض نسبياً والتي يستغرق توريدها فترة طويلة كان يحدث أن تنفذ هذه الأصناف من المخازن ، وقد تكررت هذه الحالة كثيراً .

وقد قررت الشركة إجراء بعض التعديلات في سياسة التخزين المتبعة ، وتطبيق هذه التعديلات لمدة ستة شهور مقبلة ، وبعد إجراء بعض الأبحاث والاستقصاءات وجدت الشركة أن ٨٠٪ من عدد الأصناف التي تحتاج إليها تمثل أقل من ٢٠٪ من قيمة المخزون وأن ١٪ من أصناف البضاعة تمثل ٥٠٪ من قيمة المخزون وكان ثمن الوحدة من البضاعة التي تمثل ١٪ من الأصناف يزيد عن ١٠٠ جنيه .

واستناداً على المعلومات السابقة قررت الشركة السياسة التالية :

أولاً - بالنسبة للأصناف التي تقل قيمة الوحدة منها عن جنيه واحد احتفظت الشركة بكمية منها تكفي لاحتياجات ستة شهور ، وتعاقبت على كمية

أخرى تحت الطلب تكفي لاحتياجات ستة شهور أخرى، وكان من المقدر أن تطلب هذه الأصناف مرتين كل سنة .

ثانياً - بالنسبة للأصناف التي تتراوح قيمة الوحدة منها بين جنيه ومائة جنيه احتفظت الشركة في مخازنها بما يكفي لاحتياجات ثلاثة شهور وتعاقبت على كمية تحت الطلب تكفي لمدة ستة شهور بحيث يغطي المجموع احتياجات تسعة شهور وكان من المقدر أن تطلب هذه الأصناف ثلاث مرات في السنة .

ثالثاً - بالنسبة للأصناف التي تزيد قيمة الوحدة منها عن مائة جنيه احتفظت الشركة في مخازنها بكمية تكفي لاحتياجات شهرين ، كما تعاقبت على كمية أخرى تحت الطلب تكفي لاحتياجات سبعة شهور بحيث يغطي المجموع احتياجات تسعة شهور وكان من المقدر أن تطلب هذه الأصناف ست مرات في السنة .

وقد أدى هذا النظام إلى خفض قيمة المخزون من البضائع ولذلك انخفض عدد المرات التي تنفذ فيها بعض الأصناف ، غير أن السيد حسان مدير التوريدات بهذه الشركة لم يكن مقتنعاً بأن هذا هو أفضل نظام للشركة لمواجهة المشاكل التي كانت تقابلها وكان يعتقد أن نظاماً أكثر دقة لضبط المخازن يمكن أن يساعد في تحديد كميات الطلب الأمثل بالنسبة للأصناف المختلفة ويؤدي إلى تخفيض البضاعة المخزونة إلى قيمة أدنى مما سبق .

وكان السيد حسان قد سمع بنظام لتحديد كميات الطلب الأمثل وضعه مدير المشتريات لإحدى الشركات الصناعية الكبرى وقد أثبت النظام نجاحاً ملموساً ، وقد استخدم هذا النظام بواسطة عدة شركات صناعية أخرى وأدى إلى تخفيض واضح في تكاليف الخامات ورفع كفاية المخازن لحجم كبير . وكان هذا النظام يقوم أساساً على الافتراض التالي :

• إن نسب كمية للطلب هي السمية التي تعادل فيها تكاليف الطلب مع التخزين لهذه السمية .

فإذا كانت الوفورات التي تتحقق من تخفيض عدد مرات شراء الصنف بزيادة كمية الطلب في كل مرة تقل عن الزيادة في تكلفة التخزين للكميات الإضافية الناتجة عن هذا الإجراء ، فإن كميات الطلب تكون أكبر مما يجب في هذه الحالة . وعلى العكس إذا كانت الوفورات التي تتحقق نتيجة لتخفيض حجم المخزون أقل من الزيادة في التكلفة الناتجة عن إصدار عدد أكبر من الطلبات لكميات أصغر ، فإن كمية الطلب تكون في هذه الحالة أقل مما يجب . وفي كلا الحالتين المذكورتين فإن الشركة تتحمل زيادة في التكاليف الإجمالية . وعلى ذلك فإن الحد الأدنى للتكلفة يتحقق عندما تعادل تكلفة الطلب مع تكلفة التخزين .

وقبل إجراء الموازنة بين تكلفة الطلب وتكلفة التخزين لمعرفة كمية الطلب الأمثل بالنسبة للأصناف المحلية كان على السيد حسان أن يضع طريقة لمعرفة قيمة التكلفة في كل من هذين المنصرتين ، وقام سيادته بمحاولة لمعرفة ما تنكلفه الشركة عند إصدار أمر توريد . وقد وجد من إحصائية عن أوامر التوريد الصادرة خلال فترة ١٢ شهر أن المتوسط الشهري لأوامر التوريد هو ١٤٠٠ أمر توريد . وكانت تكلفة إعداد هذه الأوامر وإصدارها مئة مئة بين أربع إدارات هي : المشتريات ، والاستلام والشحن . وضبط المخازن ، وإدارة الحسابات ، وقياساً على خبراء الشركات التي استخدمت هذا النظام في تحديد كمية الطلب الأمثل كان من المقدر أن تحقق شركة النصر تخفيضاً في عدد أوامر التوريد بمعدل ٥٠ ٪ . وقد السيد حسان بناء على ذلك تخفيض عدد أوامر التوريد إلى ٧٠٠ شهرياً ، وعلى هذا الأساس وضع تقديراً للوفورات التي يمكن تحقيقها في إدارة المشتريات عن كل أمر توريد وكان متوسط تكاليف إدارة المشتريات ١١٢٠٠ جنيه شهرياً وقد قدر أن تخفيض أوامر التوريد إلى النصف

سيؤدي إلى خفض تكلفة هذه الإدارة بما يعادل ٢٥٪ من التكلفة الحالية. أى ما يعادل ٢٨٠٠ جنيه شهرياً. وبذلك يكون الوفرة الناتج عن التخفيض هو ٤ جنيهات عن كل أمر توريد (٢٨٠٠ - ٧٠٠) وبدراسة أثر التخفيض على باقي الإدارات بنفس الطريقة أمكن تقدير الوفورات التي يمكن تحقيقها على الوجه الآتي :

الوفورات الناجمة بالنسبة لكل أمر توريد			الإدارة
مليم	جنيه		المشتريات
—	٤		الاستلام والصحن
—	١		ضبط المخازن
—	١		الحسابات
٥٠٠	—		المجموع
٥٠٠	—		

وقد قرر السيد حسان التحفظ في تقدير مبلغ الوفورات الذي يمكن تحقيقه بتخفيض الرقم الموضح إلى خمسة جنيهات فقط ، واعتقد أن هذا الرقم يمثل أحسن تقدير لما يمكن أن يحققه الشركة من وفورات عن كل واحد من السبعائة طلب التي تنوي الشركة إلغاؤها ، وعلى ذلك قرر السيد حسان بأن يكون هذا الرقم نفسه هو تكلفة التخزين عند تحديد كمية الطلب الأمثل . وقدر السيد حسان أن تكلفة التخزين تحديد كمية الطلب الأمثل تعادل ١٠٪ من قيمة المخزون ووصل إلى هذا التقدير على النحو التالي :

٥٪ من قيمة المخزون	فائدة الاستثمار
٣٪	مخاطر التقادم
٢٪	رسوم تأمين ومصرفات متنوعة
١٠٪	المجموع

إلا أن المشتريات التي تورد في المخزون تسحب منها كميات باستمرار تبعاً لحاجة المصنع ، وبذلك فإن كمية المخزون تنخفض بمرور الوقت . مثال ذلك أنه لو اشترينا احتياجات سنة من صنف معين بمبلغ ١٠٠٠٠ جنيه ، وسحب منها  $\frac{1}{4}$  من الكمية كل شهر ، فإن متوسط المبلغ المستمر في هذا الصنف تكون ٥٠٪ من قيمة الشراء ، على هذا الأساس فإن تكلفة التخزين تكون ٥٠٪ من من الشراء وليس ١٠٪ .

وعلى ذلك قدر السيد حسان تكاليف إصدار أمر التوريد ه جنيات لكل طلب ، وتكاليف التخزين ه٪ من قيمة الشراء . كما حدد قيمة الاحتياجات السنوية من كل صنف . فتكاليف الطلبات السنوية لكل صنف عبارة عن حاصل ضرب عدد أوامر التوريد الصادرة مضروبة  $\times$  ه جنيه . وتكاليف تخزين لهذه الطلبات هي ٥٠٪ من إجمالي قيمة المشتريات في هذا الصنف مقسوماً على عدد أوامر التوريد الصادرة بشأن هذه المشتريات . وعلى ذلك فإن كمية الطلب الأمثل تتحقق إذا تساوى طرفي المعادلة التالية بالنسبة لكل صنف :

$$ط \times ع = \frac{ز \times ش}{ع}$$

حيث ط تكلفة الطلب أو ه جنيات

ع عدد أوامر التوريد الصادرة

ز تكلفة التخزين مقدرة كنسبة من الأموال المستثمرة ( ه٪ )

ش قيمة المشتريات السنوية المقررة

$$ع = \frac{ز \times ش}{ط}$$

$$= \frac{٥٠ ز ش}{٥}$$



ويمكن السيد حسان من الاستفادة من هذه المعادلة في تحديد كمية الطلب الأمثل للأصناف المختلفة ، فمثلا بالنسبة لنوع من البوينات الصغيرة التي تملك الواحدة منها جنيته واحد والتي قدرت احتياجات المنشأة منها ١٦٠٠ وحدة سنوياً أى بما قيمته ١٦٠٠ جنيته ، يمكن التعويض عن (س) في المعادلة كالآتي :

$$\frac{1600 \times 0.05}{0} = \frac{0.05 \text{ رش}}{0} = \text{ع}^2$$

$$\frac{10}{0} =$$

$$16 =$$

$$4 = \text{ع}^{\circ}$$

ونتيجة لذلك يمكن أن يتقرر طلب هذا الصنف من البوينات أربعة مرات سنوياً ويطلب في كل مرة ٤٠٠ الاحتياجات السنوية أى ٤٠٠ وحدة ، وكان يجدر أن تعدل كمية الطلب الأمثل المستخرجة بهذه الطريقة تعديلاً بسيطاً بحيث تتفق الكمية مع ظروف الحجم الأمثل والشحن المعتاد لهذا الصنف ، فمثلاً إذا كانت هذه البوينات تعبأ في علب سعة ١٢ فيمكن أن يعدل الرقم إلى أقرب مضاعف لإثنى عشر أى ٤٠٨ ويجب أن يلاحظ أن المعادلة لا تأخذ في الاعتبار الوفورات التي يمكن أن تتحقق عند شراء كمية كبيرة إذ لم يتم السيد حسان بخضم الكمية لأن جميع مشتريات الشركة كانت من قائمة أسعار واحدة للمورد يتخضم منها الخصم التجارى المعتاد .

وقد استعمل السيد حسان المعادلة المذكورة لكي يحدد كمية المواد التي يتعاقد عليها تحت الطلب بموجب أمر توريد مفتوح بالنسبة للأصناف المختلفة حسب معدلات استهلاكها السنوية .

وقد وجد السيد حسان أنه بالنسبة للأصناف التي لا يزيد المستهلك منها سنوياً عن جنيه واحد من الأفضل للشركة أن تطلب احتياجات عشر سنوات دفعة واحدة، ومن ناحية أخرى بالنسبة للأصناف التي تصل احتياجات المنشأة منها إلى ١٥٠٠ جنيه فن الأفضل للشركة أن تطلب احتياجات شهر واحد في كل مرة، وقد كانت إدارة الشركة مترددة في أول الأمر في تطبيق نظام للشراء يقتضى إصدار أمر توريد لاحتياجات عشر سنوات من صنف معين أو حتى احتياجات مدة سنتين. وقد شرح السيد حسان لإدارة الشركة أن هذا النظام سوف يؤدي إلى تخفيض المبلغ المستثمر في المخزون من المواد والمهمات حيث أن الجزء الأكبر من قيمة المخزون يتمثل في أصناف ذات استخدام كبير وقيمة عالية في المنشأة. وأنه بإصدار أمر توريد لاحتياجات عشر سنوات من صنف تبلغ قيمة المستهلك منه كل سنة جنيه واحد لا ينطوى على أية مخاطرة حيث أنه حتى لو اضطرت الشركة إلى الاستغناء عن المخزون من هذا الصنف في يوم ما فإن خسارتها لا تتعدى ما كانت تنفقه إذا قسمت الطلبية الأصلية إلى أمرين للتوريد تتكلف في كل منهما ما تتكلفه أى طلبية. وقد قدرت الشركة تجربة النظام المقترح.

ولتسهيل عملية تحديد كمية الطلب الأمثل بالنسبة لمختلف الأصناف أعد السيد حسان بياناً يوضح بسهولة كمية الطلب من كل صنف بمجرد تحديد كمية ما يستخدم شهرياً منه.

جدول (١) كمية الطلب الأمثل والتكلفة

الاحتياجات المتوقعة بالجبنة ش	كمية الطلب (احتياجات المدة بالشهور)	عدد المرات التوريد في السنة ع	مبلغ الاستثمار في كل طلب ع × ش	تكلفة الطلب ع × ع	تكلفة التخزين ش × ع
١	٠	٠.١	١٠	٥٠	٥٠
٢	٨٤		١٤		
٤	٦٠	٠.٢	٢٠		
٦	٥٠		٢٥		١٥٠
٩	٤٠		٣٠		
١٦	٢٦	٠.٤	٣٥	٢٠٠	١٥٧٥
٢٥	٢٤		٥٠		
٣٦	٢٠		٦٠		
٥٠	١٩	٠.٦	٨٠	٣٠٠	٤٥٠
٧٥	١٣		٨٢		
١٠٠	١٢	١.٠	١٠٠	٥٥٠	٥٥٠
١٥٠	١٠	١.٢	١٢٠	٦٠٠	٦٠٠
٢٠٠	٨	١.٤	١٤٠	٧٠٠	٧٠٠
٣٠٠	٧		١٨٠		
٤٠٠	٦	٢.٠	٢٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠
٥٠٠	٥		٢٠٠		
٧٠٠	٤		٢١٠		
٩٠٠	٤	٣.٠	٢٧٠	١٥٠٠	١٣٥٠
١٢٠٠	٤		٣٦٠		
١٦٠٠	٣	٤.٠	٤٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠
٢٥٠٠	٢		٥٠٠		
٣٦٠٠	٢.١	٦.٠	٦٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠
١٥٠٠٠	١	١٢.٠	١٢٥٠	٦٠٠٠	٦٢٥٠



وبمجرد الانتهاء من إعداد الجدول رقم (٢) بدأ السيد حسان في تطبيق النظام الجديد لضبط حركة المواد . وبدأ أولاً باستبعاد الأصناف التي اعتقد عدم جدوى النظام بالنسبة لها وبياتها كالآتي :

١ - الكميات التي يلزم وجودها لتأمين المنشأة ضد حالات الطوارئ .  
لأنها لا يمكن تقدير متوسط الاستعمال الشهري منها .

٢ - الأصناف ذات الأحجام الكبيرة والتي لا يتيسر تخزينها .

٣ - الأصناف التي تتعرض للتلف مثل المواد المصنوعة من المطاط .

٤ - الأصناف التي تتعرض للتقادم .

وقد أعد قسم ضبط المواد بطاقات جديدة لكل صنف من الأصناف الموجودة بالمخازن وقد وضع في هذه البطاقات رصيد الصنف بالمخزن وسعر الوحدة منه ، وكذلك الكمية اللازمة لمقابلة الظروف الطارئة ، ومتوسط الاستعمال الشهري ، والحد الأدنى للصنف ، وحد الطلب ، وكمية الطلب الأمثل ، ومدة التوريد ، والمقصود بالكمية لمقابلة الطوارئ ما يلزم لمقابلة احتمالات تأخير التوريد وزيادة معدل الاستعمال . وكان متوسط الاستعمال الشهري من الصنف هو تقدير لما يصرف من المخازن في مدة شهر بناء على الخبرة السابقة للمنشأة . ومدة التوريد هي المدة التي تقضي بين إصدار أمر التوريد حتى تاريخ استلام المواد بالمخزن . وكان الحد الأدنى للصنف يخرج من حاصل ضرب كمية الاستعمال الشهري من الصنف في مدة التوريد وإضافة كمية الطوارئ إلى النتيجة . فإذا كان الاستعمال الشهري من صنف معين من ثلاث وحدات ، وكانت كمية الطوارئ وحدتان يكون الحد الأدنى لهذا الصنف ٥ وحدات (  $3 \times 2 + 1$  ) وكان بإضافة كمية المواد التي تصرف من المخازن خلال مدة التوريد إلى الاحتياطي ، وفي مثلنا هذا يكون

حد الطلب ١٤ وحدة (٣ : ٤ + ٢) وكانت كمية الطلب الأمثل للصنف  
تستخرج من الجدول الموضح (رقم ٢) .

وكان من المقرر في النظام الجديد أن يوضح في طلب الشراء المصادر  
لإدارة المشتريات كمية المخزون من الصنف والطلبات التي يتم توريدها والحد  
الأدنى المقرر للصنف . والغرض من هذه البيانات هو إخطاء الفرصة لمندوب  
الشراء لتقدير مدى الاستيعاب المطلوب في توريد هذا الصنف .

فإذا كان رصيد الصنف أقل من الحد الأدنى المقرر ولم تكن هناك  
طلبات لدى الموردين لم يتم تسليمها بأكملها . فإن مندوب الشراء يدرك  
أن تنفيذ الطلبية يجب أن يتم على وجه الاستعجال ، وتكون المتابعة مع  
المورد التسليم دقيقة . وقد يكون من الضروري اتخاذ إجراءات استثنائية  
لتوصيل الطلبية للمصنع بأقصى سرعة فيتقرر مثلاً استعمال النقل الجوي ،  
أما إذا كان رصيد المخزون من الصنف يعادل حد الطلب كان من الممكن  
معالجة الطلبية بالطريقة المعتادة الروتينية .

ويتضح من الواجهة النظرية سهولة تحديد كمية الطلب الأمثل ، لكن  
التطبيق العملي لهذه الطريقة تشوبه كثير من الصعاب . فكمية الطلب الأمثل  
المحدد لأي صنف ترتبط في دقتها بالتقدير الموضوع للاستعمال الشهري من  
ذلك الصنف . ولما كانت الشركة لا تستطيع التنبؤ ببيعاتها لمدة لا تزيد عن  
سنة شهور ، فإن تقديرات الاستعمال الشهري كانت تبقى كلية على معدل  
الاستعمال في السنوات الماضية . وكان الاستعمال الشهري لمعظم الأصناف في  
تقلب مستمر بحيث يصعب الاعتماد على متوسط معين . فبالنسبة لأحد  
الأصناف كان الاستعمال الشهري خلال السنة السابقة .

الشهر	عدد القطع المستخدمة	الشهر	عدد القطع المستخدمة
ديسمبر	١٧	أبريل	٨
نوفمبر	١١	مايو	٣
يناير	٨	يونيو	٠
فبراير	٤	يوليو	١٠
مارس	٢٧	أغسطس	٣

وقد حسب معدل الاستعمال الشهري لهذا الصنف بثمانية وحدات .  
وكانت هناك حالات كثيرة مماثلة ، وقد كان رأى السيد حسان فى مثل هذه  
الحالات أن معدل الاستعمال الشهري المقرر هو مجرد تخمين لا يرتبط  
بالحقيقة .

والصعوبة الثانية فى استخدام الطريقة هى فى تقدير سعر الوحدة ، وفى  
الواقع كان لعدد كبير من الأصناف سعران ، أحدهما السعر المقرر فى قوائم  
أسعار المنتجين ، والآخر هو السعر الذى يمكن شراء السلعة بموجبه من  
بائعها كفاوض Surplus وكان الفرق بين السعرين محسوساً فى كثير من  
الأحوال . فمثلاً بالنسبة لنوع من ( اللحم ) الذى كان استعمالها الشهري ثمانية  
وحدات فى المتوسط كان سعر القائمة ( بعد الخصم ) ٨٠ قرشاً للوحدة ، وفى حين  
أن سعرها كفاوض كان ١٩٥ ملياً ، فإذا استخدم سعر القائمة فى تقدير كمية  
الطلب الأمثل تكون الكمية ١٠٨ وحدات ، وإذا استخدم سعر الكفاوض

تصل الكمية إلى ٢٣٤ وحدة ، وكان في رأى قسم ضبط المواد استعمال أسعار القائمة بعد الخصم ، وكانت حججهم في ذلك تلتخص في النقط الآتية : إن سعر القائمة موحد وبسبل استهلاكه ، ومن الصعب استعمال سعر الفائض لأن السعر يتغير في مدى واسع ولا يمكن التأكد من إمكانية الحصول على الصنف في سوق الفائض في جميع الأحوال ، وكذلك إذا اشترينا الأصناف بأسعار أقل مما اعتمد عليه في حساب كمية الطلب الأمثل فإن النتيجة تكون أن الشركة استثمرت أموالاً أقل في المخزون عما قدر لذلك .

وكان رأى إدارة المشتريات أن إغفال سعر الفائض كلية معناه هم الأساس التي بنى عليها هذا النظام المقترح تطبيقه . فإذا كان تحديد كمية الطلب الأمثل بناء على أسعار تزيد كثيراً عن الأسعار الفعلية للشراء ، فإن الشركة تخسر في هذه العملية لأن تكلفة الطلب في هذه الحالة تكون أعلا من تكلفة التخزين . كذلك كان من رأى إدارة المشتريات أن الاعتماد في تقدير كمية الطلب الأمثل على أساس أسعار الفائض يعتبر طريقة ممتازة تمكن الشركة من شراء أقصى كمية من الخامات بأسعار منخفضة دون الالتجاء إلى المضاربة في سوق المواد الفائضة . وقد اعتبرت إدارة المشتريات أن تمسك قسم ضبط المواد بالاعتماد على أسعار القائمة مرجعه إلى عدم معرفتهم إذا كان الصنف موجوداً فعلاً في سوق الفائض . وقد اقترحت إدارة المشتريات أن يعتمد قسم ضبط المواد في كميات الطلب على أسعار القائمة ، لكن إذا وجدت إدارة المشتريات أن الصنف متيسر للحصول عليه في سوق الفائض يكون لها الحق في كمية الطلب على أساس الأسعار التي يمكن الشراء بها . غير أن السيد حسان لم يكن مقتنعاً تماماً بأن يسمح لإدارة المشتريات



بتعديل كمية الطلب في كل حالة ، وكان في اعتقاده أن في ذلك تكرار للجهد التي يقوم بها قسم ضبط المواد .

١ - هل تعتقد أن قرار السيد حسان بتخفيض تقدير تكاليف إصدار أمر التوريد من ٦٥ ج إلى ٥ ج قراراً معقولاً له مبرراته ؟

٢ - هل من الضروري أن يؤثر سمرسوق المخلفات على تحديد حجم الطلب الأمثل ؟ وهل يعتقد بوجود تدخل إدارة المشتريات في تحديد كمية الطلب ؟

٣ - هل تعتقد أن النظام المقترح لتحديد كمية الطلب الأمثل صالح للتطبيق ؟

وضح نقط الضعف والقوة في النظام المقترح .

## المبحث الخامس

### اختيار مصدر الشراء المناسب

#### ماهية أهمية مصدر التوريد المناسب :

إن اختيار مصدر الشراء المناسب أو المفاضلة بين المصادر المختلفة للاختيار منها تتميز من الأعمال الهامة التي تقوم بها إدارة المشتريات في مجال فضاءها الرئيسي . إن عملية اختيار المصدر لا تعد مجرد مرحلة مستقلة من مراحل أو إجراءات الشراء لها نصيبها المستقل من النجاح أو الفشل دون أن يكون لها تأثير على غيرها من المراحل أو الأهداف إلا بالقدر البسيط . ولكن في الحقيقة أن الفصل في اختيار المصدر المناسب له تأثيره الكبير ، والمباشر على باقي وظائف أو أهداف الشراء الأخرى حيث أن المصدر المناسب هو الذي يستطيع أن يحقق لك الجودة التي تطلبها وأن يحافظ على هذا المستوى طول فترة التعاقد التي قد تستمر فترات متعددة طالما ظل مصدراً مناسباً ، كما أن المصدر المناسب هو الذي تستطيع أن تتفاهم معه المنشأة على السعر المعقول وعلى الشروط المناسبة لظروف المنشأة ويتجاوب دائماً معه بل يكون مرناً ومتشعباً مع أي ظروف طارئة أو غير طارئة تقابلها ، كما أن المصدر المناسب هو الذي يستطيع التعاون مع المنشأة فيما يختص بالخدمة والوقت المناسبين مفضلاً المنشأة على غيرها أو على الأقل غير مفضل غيرها، وتستطيع أن تلجأ إليه بالنسبة للمشاكل التي تقابلها فيما يختص بالخدمة أو الجودة أو الوقت، وكثيراً ما تقابل المنشأة مشاكل بهذا الخصوص .

لذلك نقول إن اختيار المصدر المناسب يعتبر بحق الخطوة الرئيسية أو الوظيفة الرئيسية التي تؤثر تأثيراً مباشراً على أعمال إدارة المشتريات وعلى تحقيق

أهدافها الأخرى أى أن اختيار مصدر الشراء المناسب يحقق بلا شك النجاح في عملية الشراء بأكملها وبحق - في النهاية - الشراء المناسب الرشيد وهو الشراء بالسعر المناسب وبالجودة المناسبة في الوقت المناسب بالكمية المناسبة .

ولذلك أيضا يرتبط بهذا الموضوع أهمية تكوين وتنمية العلاقات الطيبة مع الموردين لأن مجرد اختيار المصدر المناسب لا يكفي بل من الواجب الاحتفاظ بهذا المصدر المناسب والإبقاء على مناسبته أكبر فترة ممكنة وتكرار التعامل معه بشروطه المناسبة وربما بأفضل منها بعد ذلك - بدلا من تكرار الجهد المؤقت واحتمال عدم العثور على المصدر المناسب . وهذا بالتالى يستلزم أمران ، أولهما أنه طالما كان المصدر مناسبا أى عادلا في معاملاته وشروطه ووفائه بالتزاماته ، فيجب أن تكون المنشأة من ناحيتها أيضا مناسبة وعادلة ومعتدلة في معاملتها وفي وفائها بالتزاماتها وواجباتها تجاه هذا المصدر ، كما يجب أن لا يكون عندها أية اتجاهات استغلالية للمورد حتى ولو سمحت لها الفرصة لتنفيذ ذلك ، بل عليها توجيه وإصافى المورد في مثل هذه الظروف . ثانيهما ، ضرورة ضمان استمرار هذه المناسبة أو هذا الاعتدال من الطرفين ، وهذا يقتضى تكوين العلاقات الطيبة مع الموردين وتنمية هذه العلاقات معهم على أساس - برنامج موضوع .

حقيقة نجد أن التخطيط السليم للاحتياجات كما وقتاً وكيفاً يجنب المنشأة كثيراً من المشاكل والمساوئ ، ولكن في الوقت نفسه نجد أن الأمر لا يمنع من المفاجآت والطوارئ أو التغيرات غير المتوقعة التي تحتاج إلى تصرف سريع ومرونة في الشروط أو التعامل لا من ناحية المنشأة وحدها ولكن من ناحية مصدر التوريد أيضاً ، وأن وجود العلاقات الطيبة المتبادلة مع مصدر التوريد تدلل كثيراً من هذه الأمور ، فثلا قد تنشأ الحاجة السريعة إلى كمية معينة من مادة أو مواد معينة بمواصفات خاصة ، وهذا بدوره يتوقف على المصادر المناسبة التي تتعامل معها المنشأة وتجاهلها معها

وسرعتها في سدا احتياجات المنشأة العاجلة ، والعكس أيضا ، فربما تكون هذه المفاجآت أو التغيرات مسببة لوجود زيادة في كميات بعض المواد لا داعي لها ، أو وجود ظليات تحت التوريد لا داعي لبعضها ، وهنا أيضا نجد أن مصدر الشراء المناسب يستطيع التفاهم مع المنشأة بدون أن يسبب لها الإرباك أو المخاطر أو الخسارة . وهذا يبين لنا أولا ، أهمية اختيار مصدر التوريد المناسب ، وثانيا ، أهمية تكوين وتنمية العلاقات الطيبة والثقة المتبادلة معهم ، لأنه مهما كانت الشروط والنصوص التي تحاط بها المنشأة وتضمنها عقود توريدها فإن مجرد تنفيذ هذه الشروط ربما لا يحقق أهداف وأغراض المنشأة في نجاح عملية الشراء . تسليم في النهاية ما لم تتوافر الثقة وحسن النية بين الطرفين وما لم تتوافر لدى المصدر الاهتمام الكافي بمصلحة المنشأة واهتمامه بتنفيذ احتياجاتها بالشكل السليم . كما أنه حتى مع اختيار أحسن الموردين من حيث الإمكانيات وأفضلهم بالنسبة لوفاء بالوعود المقطوعة ، فكثيرا ما توجد المنشأة أزمات في التوريد والاحتياجات ، لا تنفع فيها الشروط والنصوص المتعاقدة عليها ، ولا مقدرة الموارد المالية أو كفاءته الفنية . بل بالعكس قد يترتب على تنفيذ الشروط بحرفيتها خسارة محققة للمنشأة .

#### العوامل المؤثرة في اختيار مصدر الشراء المناسب :

على المسئولين عن الشراء اختيار هؤلاء الموردين الذين يستطيعون توفير السلعة المناسبة بالكميات المناسبة والجودة المناسبة والسعر المناسب في الوقت المناسب مراعين في اختيارهم العوامل المؤثرة في تحقيق هذه الأهداف ، وأهم هذه العوامل هي :

#### ١ - الموقع الجغرافي للمورد :

إن مكان المورد الجغرافي يعتبر من العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند المفصلة بين مصدرين أو أكثر ، إن الموقع القريب من المنشأة يضيف ميزة له .

عن غيره من الموردين من حيث سرعة وسهولة الاتصالات وتبادل المعلومات.  
وسرعة وسهولة النقل .

ووصول البضاعة وإمكان الاعتماد على وسائل النقل الميسرة وذلك كله  
بتكلفة أقل وربما تقل السلع مع المحافظة على كفايتها وجودتها أو فضجها ،  
ويقتضى الأمر عندما يكون هناك احتمال للجوء إلى مصدر أبعد ، دراسة  
هذه النواحي لتقسيم الجهد والكلفة والميزونين عند التعامل مع هذين المصدرين  
ومقارنتها بالنواحي وبالمرابا الأخرى المنتهصل عليها من التعامل مع أحد  
هذين المصدرين ، وذلك لتقرير التعامل مع أى منهما ، وتقصد بذلك أن  
الموقع الجغرافي عامل هام لتوفير الجهد والتكلفة وإتاحته كثيرا من التسهيلات  
في عمليات التوريد ، ولكن لا يجب أن يؤخذ على علته مجردا من أى اعتبارات  
أخرى بل يجب دراسة إمكانياته في توفير هذه النواحي ومقارنة ذلك  
بالنواحي والعوامل الأخرى التي يجب توافرها وأخذها في الحسبان للوصول  
إلى الشراء السليم ، وحتى لو نظرنا إلى عامل الموقع الجغرافي فقط مجردا من  
أى عوامل ونواحي أخرى - سنتكلم عنها بعد ذلك - نجد أنه بما يكون هناك  
مصدرين أحدهما أقرب من الثاني ولكن المصدر الأقرب لم يستطع الاستفادة  
من قرب موقعه ولم يستطع توفير مزايا الموقع القريب ، فثلا لا يستطيع توصيل  
السلع في الوقت أقل من المصدر الأبعد ، لاعتدائه على وسائل نقل غير سليمة  
أو لسوء في نظام النقل والحركة عنده وسوء في إدارتها وتشغيلها ، مثل آخر  
إذا كان هذا الموقع القريب لا تتوفر عنده سهولة وسرعة عملية الاتصال  
وتبادل المعلومات والزيارات وذلك نتيجة لحضوعه لإجراءات معقدة ولسوء  
الإدارة عنده أو لعيوب في أجهزة العاملين لديه ، إلى غير ذلك بالتالي يكون  
الموقع الأبعد نسبيا مصدراً أنسب من المصدر الأقرب ، وبالتالي يحتاج  
الأمر من المسئولين عن اختيار المصدر دراسة هذه النواحي وغيرها لتقرير  
أنسب مصدر من الناحية الجغرافية تمهيداً لمقارنتها أو دراستها مع باقي العوامل  
المؤثرة في اختيار المصدر والتي سنتابع الحديث عنها .

## ٢ - مقدرة المورد الانتاجية والفنية :

من الطبيعي أن تختار المنشأة المصدر الذي يستطيع دائماً إنتاج ما يطلبه المستهلك بنفس مستوى الجودة والكفاءة التي قررت التعامل فيه دون أن تنشأ - نتيجة التعامل المستمر معه عند التنفيذ - أية مشاكل خاصة بالجودة والإنتاج وانفحص ، والاستلام والارتجاع كما أنه من المهم في هذا المجال أن تكون لدى المورد القدرة - الانتاجية الكافية لتوريد كمية معقولة من احتياجات المنشأة بقدر الإمكان لأنه في الحقيقة لا داعي لتجزئة الكمية المطلوبة على عدد غير مناسب من المصادر طالما أنه لا توجد ضرورة إلى ذلك .

هذا من ناحية المقدرة الانتاجية ، أما من ناحية المقدرة الفنية فإنه من الأفضل التعامل مع المصدر الذي يعرف عنه حداثة معداته وآلاته وأهميته الدائم بالابتكار والجديد ومتابعة ومسايرة التغيرات والتطورات الفنية ومحاولة السبق في هذا المجال وكفاءة جهاز الأبحاث عنه . ومن المهم أيضاً أن تؤكد إمكان تجارب هذا المصدر مع مطالب وأفكار واقتراحات المنشأة من الناحية الفنية واستعداده إلى عمل التجارب وتحمل غاظرها في خدمة عملائه .

## ٣ - الخدمات والصيانة التي يقدمها المورد :

نجد أحياناً أنه بالنسبة لبعض المنتجات والمشتريات أهمية الخدمات الفنية والصيانة التي يقدمها المورد ، لذلك من الضروري دراسة إمكانيات المورد ومستوى ما يقدمه من خدمات فنية وصيانة ، ثم مدى إمكان اللجوء إلى بيوت أخرى خاصة لتقديم هذه الخدمات والصيانة أو مدى إمكان قيام المنشأة بها أو الاعتماد على نفسها أو مدى إمكانياتها في الاستثناء عنها ، كل ذلك - لا شك - له تأثيره على اختيار وتفضيل مصدر دون آخر .

## ٤ - مدى استمرار وانتظام توافر إمكانيات المصدر :

وذلك من الناحية الانتاجية والفنية والخدمات والصيانة ونقصد بذلك مدى

استقرار واستمرار المصدر المختار على تقديمه للاتاج المناسب والمقدرة الفنية المناسبة وذلك لتقرير إلى أى مدى يمكن الاعتماد على هذا المصدر أو الارتباط معه أو الاعتماد عليه ورفض التعامل مع مصدر آخر ربما قد تنشأ الحاجة به مستقبلا .

#### ٥ - طاقة المورد وإمكاناته الاحتياطية :

إن طاقة المصدر وإمكاناته الكمية بقدرته على توفير احتياطي كبير من المنتجات واستعداده الدائم لتلبية الطلبات عن أى كميات زائدة عن المعتاد أو زائدة عن المتعاقد عليه في الوقت المناسب ، قد يكون من العوامل الهامة لدى بعض المنشآت التي تخضع ظروف إنتاجها لظروف معينة أو لآى طوارئ حيث أن المورد ذو الإمكانيات والطاقة المحددة قد لا يتمكن الاستجابة عادة لتنفيذ الطلبات العاجلة مما يضطر المنشأة إلى اللجوء إلى مصدر لم تعتاد التعامل معه أو لقبول - شروط أقل مناسبة أو أسعاراً أعلى .

#### ٦ - السمعة والشهرة :

إن سمعة المصدر وشهرته الطيبة تضفي عليه من الثقة والاطمئنان بما يحمل المنشأة تفعله على غيره مسهلاً عليها قبول بعض شروطه أو أسعاره التي ربما تزيد عن غيره ، كما توفر على المنشأة كثيراً من الجهد الذي يبذل في دراسة منتجاته وفحصها ودراسة التعامل معه لأن مثل هذا المورد يكون حريصاً على سمعته وشهرته . كما تظهر هذه الناحية بشكل أوضح بالنسبة لشراء الأجزاء نصف المصنوعة أو الكاملة الصنع لإدخالها في المنتج الذي تنتجه المنشأة المشترية والإعلان عن ذلك بالنسبة لمنتجاتها حيث أن سمعة وشهرة هذا المصدر تضفي بالتالي بعض السمعة والشهرة على المنتج النهائي للمنشأة المشترية لدى عملائها .

٧ — درجة كفاية ودقة جهاز الرقابة على المنتجات وخصها لدى المورد :

من العوامل الهامة لتقييم المصدر وتفضيله على غيره أن يكون لديه نظاما دقيقا لاختيار وتجربة منتجاته ونظاما أو جهازا فنيا سليما لفحص هذه المنتجات قبل قبولها وتسليمها للتوريد ، وأن هذا بدوره يعطى المشتري ثقة كبيرة في مشترياته - واحتمانا عليها بالإضافة إلى تجنبه كثيرا من الجهد والتكلفة في عمليات الفحص والاستلام وتجنبه كثيرا من متاعب ومشاكل الشراء والتعامل مع الموردين .

٨ — الشروط العامة التي قد يفرضها المورد :

قد يكون مصدر الشراء مناسباً من عدة وجوه ولكن لموقف الاحتكاري أو شبه الاحتكاري ، أو لأي سبب آخر قد يفرض بعض الشروط الخاصة بالتعاقد والتي لا تتلاءم مع ظروف المنشأة المشتريّة أو تجعل المنشأة غير مطمئنة على إمكان استجابتها أو تنفيذها لهذه الشروط مما لا يصح معه المقامرة أو المخاطرة بقبول هذه الشروط . ولو أنه هنا يجب الإشارة إلى أن جهاز الشراء الكفء هو الذي لا يرضخ سريعا لهذه الشروط أو لا يجعله هذه الشروط يرفض التعامل مع هذا المصدر مريعا ، ولكن - وحيث أن هذا المصدر يمتاز ببعض الصفات والنواحي - فعلى جهاز الشراء أن يحاول جاد - التوفيق بين هذه الشروط وبين ظروفه ومطالبه وإمكاناته محاولا عن طريق التفاوض السليم أن يجعل المورد يقبل التنازل أو التخفيف من بعض شروطه ويساعد على ذلك كثيرا مهارة وكفاءة المفاوضين بالإضافة إلى ما سبق الإشارة إليه من تنمية العلاقات الطيبة مع الموردين .

٩ — مدى تعادل وتقام المورد وطريقة معاملته لعملائه :

إن المورد الذي يمتاز أو يعرف عنه حسن المعاملة والتعام مع العملاء كل قدر



حاجته وإمكاناته وظروفه والتعاون معهم على هذا أساس أى على أساس  
إليه بدراسة احتياجات وإمكاناته وظروف العمل المشتري والعمل على  
التجاوب معها بقدر الإمكان دون أن يفرض نفسه وشروطه وطريقة تعامله  
عليها ، مثل هذا المورد يفضل غيره من الموردين من لا يعترض - في حدود  
المقول - على ما يطلب منهم من تعديلات في الكم أو الكيف أو الوقت بعد  
التعاقد ، أو يستجيبون لإجراء هذه التعديلات في الكيف حتى بعد الاستلام ،  
وهناك من الموردين ما يعرف عنهم وفاؤهم الكامل بالعهود والالتزامات التي  
ينفق عليها ما كتب منها أو ما لم يكتب حيث أنه كثيراً ما نجد أن النصوص  
والكتابة قد لا تحتوى على كل شيء أو يفوت عليها بعض النواحي قد يجانبها  
التوفيق في التعبير القانوني السليم كما أن بعض النصوص قد يمكن تأويلها إلى  
أكثر من معنى وخاصة إذا تمعد المورد المراوغة أو التلاعب وقد يكون  
ناصداً ذلك عن عمد عند صياغة هذه النصوص بل على العكس يقوم بعض  
الموردين في التعاون مع العميل في هذه الأمور ويشعرونهم بحسن النية  
والإرتياح والثقة وأنهم سيقومون - بالتفاهم في حل أى مشاكل تنشأ من  
هذه النواحي - كما أن هناك من الموردين من لا يمانع في الاستجابة لأي  
مطلب من العميل ناشئة عن أى طوارئ أو مفاجآت أو ظروف لم تكن  
مؤكددة وقت التعاقد بل يساعدون العميل على عدم التورط عند التعاقد مادام  
غير متأكد من ظروفه وأنه سيتجاوب معه عند تغيير هذه الظروف . كل  
هذه الأمور ما هي إلا أمثلة تدعو المنشأة المشتريّة إلى الارتياح والثقة في  
المورد وحب التعامل معه والاعتماد عليه .

#### ١٠ - الأفراد العاملين لدى المصدر :

لهذا العامل نصيبه من الأهمية ونصيبه من تقييم المورد ، وقد تهمله بعض المنشآت  
حيث لا يهتم بها جهاز العاملين لدى المورد وصفاتهم وطريقتهم في التعامل مادام المورد  
سيني بعض احتياجات المنشأة ، ولكننا في الحقيقة نجد أن لهذا العامل أثره المباشر

أو غير المباشر على تفضيل الاستمرار في التعامل مع مصدر دون غيره وكثيراً ما نجد في حياتنا العادية أن بعضنا يقرر عدم دخول متجر معين للشراء لأن من يعمل به لا يحسن مقابلته أو التحدث معه أو يكفل له الارتياح عند الشراء مع أن هذا المتجر قد يمتاز عن غيره نسبياً في بعض النواحي المتعلقة بالسلمة ، وتزداد أهمية هذا العامل إذا تساوت ما يمتاز به هذا المتجر مع متجر آخر دون هذا العامل . إلا أن لهذا الموضوع ناحيتان أوجه هي احثة النفسية ( أو تغير مباشرة أو - الخارجية ) وهي التي تتعلق بطبيعة تعامل الأفراد العاملين لدى المورد مع العملاء وهي ما أشرنا إليه . وثانية وهي العملية أو المباشرة أو الداخلية وهي تتعلق بالأفراد العاملين لدى المورد من ناحية ما يتردد من علاقات صناعية أو إنسانية ومن عوامل الانسجام أو التنازع في علاقاتهم ببعضهم أو في علاقاتهم بإدارة المنشأة لما لذلك من تأثير واضح على سير العمل وعلى مستوى الإنتاج وعلى مدى القدرة على تنفيذ السليم حيث أن تدهور العلاقات الإنسانية بين الأجهزة العاملة أو الأفراد العاملين لدى المورد يؤدي إلى عدم الانتظام في العمل وبالتالي إلى عدم اطمئنان للعملاء إلى التعامل مع هذا المصدر أو ضمان إمكان استمرار التعامل معه على شكل سليم .

#### ١١ - تبادل المنفعة والتعامل :

لا شك أن المصدر الذي يتبادل مع المنشأة التعامل والشراء يفضل غيره من هذه الناحية . وطبعاً هذا إذا كان المصدر في حاجة إلى بعض ما تنتجه المنشأة أو إلى ما يمكن أن تنتجه المنشأة وهذا أيضاً على أساس عدم تضحية هذا المصدر بأهداف الشراء السليم من ناحية الجودة أو السعر أو غيرها إلا بالقدر النسبي الذي يمكن أن تسمح به دون تجني من المنشأة أو محاولة فرض ما تنتجه أو تبيعه على مصدر التوريد طالبة منه أن يتحمل أكثر من اللازم نظير التعامل معه وتفضيله عن غيره .

## السياسات الخاصة بمصدر الشراء

### مبمد :

تقوم المنشأة بإعداد بيان تفصيلي باحتياجاتها كيفاً وكماً ووقتاً أي يكون عندها مشروعاً كاملاً ليزانية أو لبرنامج المشتريات ، هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى يستلزم الأمر حصر الموردين الذين يتعاملون في الصنف ومعرفة مستوى كل منهم وإمكانياته وشروطه وطريقة تعامله وغيرها من العوامل المؤثرة والسابق التكلم عنها ، وذلك سواء للموردين الذين سبق التعامل معهم أو الذين لم يسبق التعامل معهم . ويجب جمع البيانات الخاصة بمن لم يسبق التعامل معهم - بحانب أهمية الخبرة السابقة للمشتريين بالموردين السابق التعامل معهم - من مصادرها السليمة وبالطرق المفيدة والتي منها الاتصال بالمصدر نفسه والاطلاع على إنتاجه وسجلاته ومعرفة عملائه ومستواهم والاتصال بهم لتبادل المعلومات ، ويمكن الاطلاع على كل ما يصدره هؤلاء الموردين من نشرات وكتالوجات وعينات وما يقومون به من إعلان وما يقيمونه من معارض خاصة أو عامة وما يدرته من أفلام أو زيارات أو ندوات أو محاضرات ، كما يفيد في هذا المجال الاستفادة من مندوبي البيع الذين يترددون على المنشأة كمصدر هام من مصادر المعلومات التي يستفيد منها المشتري من مصادر الشراء وأنواع السلع وعياداتها والمعلومات التجارية بصفة عامة . كما يمكن أن يساعد في هذا المجال الدليل العام والصحافة أو المجلات المتخصصة ومنشورات أو سجلات اتحادات الصناعات واتحادات الترفة التجارية وغيرها من الوسائل الممكنة .

وبذلك يكون أمام المنشأة البيان التفصيلي لاحتياجاتها كيفاً ووقتاً ، بجانب السجل الكامل لموردى الأصناف وبياناتهم ومعلوماتهم وعياداتهم ،

هذا كله بمساعدة خبرة الفنيين والمختصين والمسؤولين عن الشراء تقوم المنشأة بتقرير أى المصادر تختار لإمكان التعامل معها ثم يتم الاتصال بها بطريقة أكثر تفصيلا وأكثر مباشرة وبالمقارنة بينها وذلك للوصول إلى قرار سليم فيما يختص بمصدر الشراء المناسب . ( وقد سبق أن تعرضنا للظروف المختلفة للشراء وأيضاً لإجراءات الشراء ) .

وعادة تفاعل المنشآت في مجال اختبار مصادر الشراء بين سياسات بديلة حيث يوجد أمام المنشأة عدة سياسات بديلة - لكل منها مزاياه وعيوبه وظروف تطبيقه - هذا في الوقت الذى قد تتحكم فيه ظروف المتجر أو ظروف السلمة وعلبيتها وظروف إنتاجها أو عرضها وأيضاً ظروف الطلب في اختيار سياسة دون أخرى أو في الاضطرار إلى قبول سياسة دون أخرى .

إلا أنه بمعرفة عيوب ومشاكل هذه السياسة ومزاياها يمكن للمنشأة المشترية التنبيه إلى الاستفادة من هذه المزايا ثم محاولة التقليل من أثر بعض المشاكل والعيوب أو التغلب على بعضها أو على الأقل الاستعداد لها . وهذا يضى أيضاً أن تلك الظروف - المشار إليها - قد تحكم عدم إمكان اتباع سياسة معينة بينما هى الأفضل أو هى التى تتفق مع المنطق أو الأصول العلمية ، ومع ذلك يجب على المنشأة أن تكون ملزمة بكل هذه السياسات البديلة وأن تكون على علم بتلك السياسة السليمة والتى لم تستطع اتباعها لظروف معينة يحيط بها على أن تكون هذه السياسة هدفاً لها تسعى إليه مع العمل بدون تقصير على تذليل تلك الظروف وإزاحة ما يوقها من صعوبات ومشاكل .

هذه السياسات هى :

#### أولاً : الشراء من مصدر واحد أو من عدة مصادر :

فقد تفضل المنشأة الاعتماد على مصدر واحد لسد احتياجاتها من الصنف وقد توزع تلك الاحتياجات على أكثر من مورد .

وتفضل بعض المنشآت الاعتماد على مصدر واحد لشراء كل ماتحتاج إليه من الصنف المعين لمدة أسباب أهمها :

١ - احتمال الحصول على خصم الكمية .

٢ - الاقتصاد في تكاليف النقل لتركيز نقلها من مكان واحد ولاستغلال حصة العربات الكاملة .

٣ - زيادة تعاون وولاء المورد مع المنشأة التي تقصر مشترياتها عليه .

٤ - سهولة إجراءات الاتصال والمتابعة والاقتصاد في إجراء الشراء والاستلام والدفع وسهولة العمليات الحسابية نسبيا .

٥ - امتياز هذا المصدر : ويتمتع بشهرة عالية وسمعة طيبة في معاملاته وخدماته وجودة منتجاته وإيجابته في تقديم كل جديد واقتراح الأذواق .

٦ - احتكار المورد للصنف المطلوب شراؤه أو احتكاره مستوى الجودة المناسب للصنف بحيث يكون هناك مجال للاختيار .

٧ - صغر حجم الكمية المشتراة مما لا يسمح بتوزيعها على عدد من المصادر أو بحيث أن تقسيمها سيؤدي إلى ارتفاع تكاليف الشراء .

٨ - في حالة ضرورة توافر التجانس في بعض الأصناف المشتراة وعدم ضمان هذا التجانس عند التعامل مع أكثر من مصدر .

٩ - في حالة اشتراط المورد شراء حد أدنى من الكمية ، وإلا زادت تكلفة كثير أو لا تسمح إمكانيات أو ظروف المنشأة بشراء كمية أكبر منها .

١٠ - أن زيادة الكمية المعروضة من السلعة المطلوبة بسبب الكساد

أو بسبب قلة الطلب أو بسبب زيادة الإنتاج وإمكان توفرها باستمرار قد يحمل الاعتماد على المصدر الواحد سياسة مقبولة والاكتفاء بالاعتصار عليه لسد احتياجات المنشأة .

إلا أنه في الوقت نفسه توجد عوامل متعددة تبرر اتباع المنشأة سياسة التعامل مع أكثر من مورد في عدم الاعتماد على المصدر الواحد، ومن هذه المبررات ما يأتي :

- ١ - إيجاد التنافس بين الموردين على الجودة والسعر والخدمة وغيرها .
- ٢ - تجنب بعض المخاطر التي تتعرض لها المنشأة من الاعتماد على المصدر الواحد .
- ٣ - ضمان السرعة وإزدياد المرونة في الحصول على احتياجاتها من الصنف .

٤ - قد لا تفضل المنشأة أن تكون مشترياتها من الصنف الواحد من مورد واحد قد يعتمد هو الآخر على هذه المنشأة أو على عدد قليل منها ويعتبرها مورد رزقه الرئيسي ويتوقف على عملياتها نجاح أعماله فإن ذلك يجعل المنشأة مسؤوليات كبيرة قد تخرجها كثيرًا إذا ما أزدادت تغيير سياستها .

٥ - عندما تدعو ظروف المنشأة بالنسبة لمجموعة سلعية أو تكون سياستها الشراء للاستخدام العاجل بدلًا من سياسة الشراء للتخزين والاستخدام في المستقبل يكون من الأفضل لها أن تشتري احتياجاتها من الصنف من عدة مصادر لضمان السرعة في التوريد .

٦ - قد يؤدي التعامل مع أكثر من مصدر للمدسة التشكيل والتنويع المرغوبة بالنسبة لبعض السلع .

وتلذ نتيجة المؤسسة في اتباعها لسياسة التعامل مع أكثر من مصدر إلى اعتبار مصدر واحد منها هو المورد الرئيسي لكثير من الأشياء التي يوردها

في معمرات سياسة الاعتماد على المصدر الواحد ويعتبر الموردين الآخرين مصادر فرعية لتفادي مشاكل الاعتماد على مصدر واحد ، والاستفادة من عرايا التعامل مع أكثر من مصدر كما تواجه المنشأة في إنتاجها المصادر المتعددة - مشكلة تقسيم طلباتها بين المصادر المختارة ، ويقوم البعض بتقسيم الطلبات بين المصادر بالتساوي ويلجأ البعض إلى تقسيم وتوزيع الطلبات مفاضلا بينها على أساس الجودة والسعر ونوع الخدمة إلى أن احتال الاستفادة من المصادر الجديدة مستقبلا وغيرها من عوامل المفاضلة حسب ظروف السلعة والمنشأة قل ما يحدث في حالة وجود منفعة متبادلة ، بالتوزيع طبقا لحجم التبادل .

#### ثانيا : الشراء من المنتج أو الموزع :

والموضوع الثاني يواجه المشروع عند اختيار مصادر الشراء المناسبة هو تقدير ما إذا كان يحصل على احتياجاته من المنتج الأصلي مباشرة أو من الوسطاء الذين يقومون بتوزيع هذه السلع مثل تاجر الجملة ، ويختار المنتج لنفسه السياسة التي تتفق ومصالحته ، والتي تناسب وتلائم ظروفه الخاصة .

عندما يفضل المشروع التعامل مع المنتج مباشرة يكون ذلك لبعض

الاسباب منها :

١ - عندما تكون الخدمات التي يؤديها الوسيط لا مبرر لها ويمكن التفاوض عنها .

٢ - عندما تكون الكمية المشتراة كبيرة نسبيا بمانهر الاتصال بالمنتج مباشرة .

٣ - عندما تكون الأرباح التي يحصل عليها الوسيط كبيرة ويمكن توفيرها والاستفادة منها .

٤ - عندما يكون المشروع قادراً على القيام بدور تاجر الجملة أو الشراء من المنتج مباشرة بطريقة أكفاً وتكاليف أقل .

٥ - عندما يؤدي الاتصال بالمنتج مباشرة أو الشراء بكمية كبيرة منه للحصول على خصم الكمية .

ولكن أحياناً يكون من الأفضل الشراء عن طريق تاجر الجملة لبعض الأسباب منها :

١ - تلك الخدمات التي يؤديها تاجر الجملة ولايسهل تحقيقها والحصول عليها باتباع طريق آخر منها ،

(١) تاجر الجملة يجمع عدداً من الأصناف والأنواع من مجموعات سلمية مختلفة ومن منتجات عديدين ومتشعبين ، والتي يمكن لتاجر التجزئة أو لأي مشترى التشكيل منها .

(ب) يقوم تاجر الجملة بعمليات التخزين وتوريد السلعة في الوقت المناسب والمكان المناسب لتاجر التجزئة وللعملاء الآخرين .

(ج) قد يؤدي تاجر الجملة بعض الخدمات والوظائف التسويقية الرئيسية التي تسهل عملية البيع وتزيد من كفاية عملائه من نجار التجزئة أو مشترين صناعيين أو غيرهم - مثل التمويل والائتمان ، والمساعدة في التنسيق والعرض والدعاية وإعطاء النصائح والتوجيهات ورفع كفاية ومستوى معلومات المشترين ، وإقراضه أو إقراضه القليل منهم بعض الأصناف والأدوات ، والموديلات التي يحتكرون صنعها دون المنتج .

٢ - عندما يكون حجم الطلبية صغيراً بالقدر الذي لا يوجب الاتصال بالمنتج أو إذا حدث ذلك قد يكون الشراء في النهاية بسعر أعلى وتكاليف شرائية أكبر أو بجهد أكبر لا تبرره تلك الطلبية الصغيرة .

٣ - عندما يكون الوسيط هو الموزع الوحيد للمنتج .



٤ - عندما يكون قيام تاجر التجزئة أو المشتري الصناعي بوظائف تاجر الجملة - كلها أو بعضها - مؤديا إلى عدم كفاية الأداء وزيادة التكاليف حيث أن الاستغناء عن تاجر الجملة لا يترتب عليه إلغاء أو الاستغناء عن الخدمات والوظائف التي يقوم بها ( وهي وظائف تجارة الجملة ) ولكن ينقل عبء القيام بها إلى البعض الآخر الذي يتحمل مسئولياتها ويواجه ويعالج مشاكلها، وأن أهمية تاجر الجملة تتوقف في ميدان معين على ما إذا كان في استطاعة تلك الجهات أن تقوم بوظائف تاجر الجملة بنفس الكفاية - على الأقل - وبتكلفة مناسبة .

#### ثالثا : الشراء من مصادر الشراء المحلية :

وهذه من السياسات والمفاصل الشرائية التي تقابل المنشآت الكبيرة وخاصة تلك التي لها أفرع في عدة مناطق متباعدة ( القاهرة - الاسكندرية - طنطا - المحلة - أسبوط - ... وهكذا ) وفي هذه الحالة ينشأ السؤال ، هل تقوم المنشأة بضرورة التعامل مع المصادر المحلية التي تعمل في منطقتها أم تلجأ إلى المصادر الخارجية وهل يترك الفرع - بالنسبة لبعض الأصناف - اختيار بعض المصادر المحلية والشراء منها مباشرة وتقوم إدارة المنشأة بقصر الشراء مركزيا على بعض الأصناف دون التقييد بالمصادر المحلية المحيطة بها أو بالأفروع .

ويكون التعامل مع المصادر المحلية بالنسبة لكل أو بعض الأصناف - دون التعامل مع مصادر أخرى خارجية قد تكون من المصادر الرئيسية لهذه الأصناف وتمتاز ببعض المزايا والصفات في النوع أو الحجم أو السعر أو الخدمة أو غيرها - يكون ذلك عادة للاستفادة من المزايا التالية أو بعضها والتي هي في الوقت نفسه أسباب الشراء من المصادر المحلية وتفصيلها عن المصادر الخارجية التي قد تتماز عن المحلية ببعض الصفات والنواحي المتعلقة بالسلعة .

- ١ - الاقتصاد وتقليل نفقات الشحن والنقل والتأمين وغيرها .
- ٢ - سرعة الموردین المحليین فی تسليم الطلبات وخاصة إذا كانت هذه الطلبات صغيرة الحجم .
- ٣ - زيادة إمكان مسایرة الفرع ( المشتري ) لبعض الاتجاهات والأذواق فی المنطقة المحیطة به ومقابلته لاحتیاجاتها الاجتماعية ومسايرته لتقالیدها الاجتماعية التي قد تنعكس على السلع وخاصة عندما يكون الموردین المحليین على إلمام تام باحتیاجات المنطقة والعمل دائماً على مسایرة أذواقها أو ظروفها أو متطلباتها .
- ٤ - أن التعامل مع مصادر الشراء القریة یزید من إمكان التعاون والثقة والفهم المتبادل وتقديم الخدمات المختلفة .
- ٥ - زيادة المرونة فی مقابلة طلبات الشراء ومتطلباتها وما ينشأ عنها سواء من ناحية التوريد أو الارتجاع أو التركيب أو المساعدة أو التشغيل أو طلب أو تعديلات ومتابعتها أو متابعة تجهيز وإنتاج الطلبات الخاصة .
- ٦ - مراعات الأصول والواجبات أو العلاقات الاجتماعية مع موردی المنطقة المحليین وتنمية العلاقات العامة معهم ومع المجتمع المحيط بها .  
وتفجیع هؤلاء الموردین والأخذ یدهم وشد أزرهم وخاصة إذا كان فی ذلك مساهمة فعلية وعملية للوصول إلى مستوى عال من الكفاءة فی الإنتاج والأداء والخدمة أى لا يكون التعاون معهم على حساب الكفاية فی الإنتاج والأداء والخدمة إلى أمد طویل دون فاعلية من ناحیةهم - أى یجوز التضحية ببعض الوقت وبعض الشيء ببعض النواحي وخاصة إذا كانت المنشأة المشتريّة كبيرة وقادرة على ذلك وخاصة أيضا إذا كان الموردین المطلوبین في محاولات دائمة

فقد ما يمكنه على سد ما يشوبهم من ثغرات وبذلك تساهم المنشآت المحلية أو فروع المنشآت الكبيرة في زيادة ازدهار المجتمع المحلي الذي تعمل فيه وإنفا في اقتصادياته ، ويبتدر هذا من الواجبات الهامة التي يجب أن تراعيها كل منشأة تسمح لها إمكانياتها بذلك .

#### رابعا : تبادل التعامل والمنفعة :

والمقصود بهذا المبدأ هو أن تقوم المنشأة بشراء حاجاتها أو بعضها من المصدر الذي يقوم هو بالتالي بشراء بعض احتياجاتها منها ، وطبعاً هذا يكون ممكناً إذا كانت المنشأة الأولى تقوم بإنتاج وبيع أصناف تحتاج إليها مصادر التوزيع التي تشتري المنشأة احتياجاتها .

وعلى هذا الأساس وتطبيقاً لهذا المبدأ تقوم إدارة المنشأة بتقرير عدم شرائها احتياجاتها أو بعضها إلا من مصدر التوريد الذي يقوم بشراء احتياجاتها أو بعضها منها من هذه المنشأة أي بإيادها التعامل والمنفعة ، وربما بل عادة يكون مصدر التوريد قد قرر هو بدوره اتباع هذا المبدأ ، أي أن شراء المنشأتين مرتبط بشراء كل منهما الأخرى . وعلى هذا الأساس أيضاً يجب الإشارة إلى أن هناك منشآت تورد احتياجات مختلفة لمنشآت عمولة لها وتشتري منها في نفس الوقت ، ولكن شراء إحداها من الأخرى ليس مطلقاً على شرط تبادل الشراء بينهما ، أي أنه يمكن لإحداها أن تورد أصناف للأخرى دون أن تقوم في وقت ما - بالشراء منها .

وفي الواقع - عندما يقرر مصدر التوريد ضرورة شراء المنشأة منه نظراً قيامه هو بالمثل - فإن هذا المبدأ لا يثير أي مشكلة أو تساؤل إذا كان غرض هذا المورد العميل ، متساوياً من كافة النواحي مع عرض وغيره من الموردين

- المحتملين ، فإن أصول التعامل ، تقضى بضرورة تفضيله على غيره لا بد  
عمل المنشأة وطبعاً يكون من الأولى أن يكون هذا المبدأ واجب  
التطبيق وأن هذا المورد العميل واجب التفضيل إذا كانت بضاعته وشروطه  
تفوق غيره من حيث يترتب على التعامل معه على مكاسب اقتصادية للمنشأة  
من جميع النواحي ، وعلى المنشأة أن تبنى سياستها على هذا الأساس وتتصرف  
مع باقى عملائها أو باقى مورديها على أساس إعطاء هذا المورد العميل حقه  
وامتيازاه النسبي .

ولكن مشكلة تطبيق هذا المبدأ تظهر ويثار حولها الجدل والدراسة  
عندما يكون هذا العميل الذى يشترط أن يكون مورداً - يبيع بأسعار أعلى  
من غيره من الموردين أو مستوى جودة بضاعته أقل ، أو الخدمة التى يقدمها  
أقل ، أو شروط التعامل التى يقدمها غيره أفضل مما يقدمه هو .

فى الحقيقة قد يمكن للمنشأة التفاوضى عن الشراء والتعامل مع هذا العميل  
إذا كانت قيمة مشترياته من المنشأة قليلة الأهمية نسبياً : ولكن المشكلة تظل  
قائمة إذا كانت قيمة مشترياته لها أهميتها ، أو كبيرة نسبياً ومن ورائها منفعة  
واضحة أو لا يفضل التفاوضى عنها أو أن إهمالها سيؤثر على المنشأة على القيام  
بجهود مضاعفة لتعويضها أو ربما لا تضمن تعويضها كاملاً حتى مع بذل  
هذا الجهد ، ومن الواضح أن جميع هذه الأمور وغيرها تقضى الدراسة  
والتحليل السليمين على مستوى الإدارة العليا ويساعد كل من إدارة المشتريات  
وإدارة المبيعات لأن هذا الموضوع يتعلق بنشاط كل من الإدارتين وتحقيق  
كل منهما لأهدافه حيث أنه فى الحالة الأخيرة - حالة ما إذا لم يتساوى عرض  
المورد العميل مع عروض الموردين الآخرين بشكل ملموس وأن قيمة  
مشتريات هذا المورد من المنشأة لها أهميتها - سنجد أن مدير المشتريات

يعارض في الشراء من هذا المصدر لأنه يتعارض مع تحقيق الشراء الرشيد ومؤثراً على كفاءة الشراء عند استعمال المقاييس الموضوعية وربما مؤثراً على ميزانية المشتريات ، ومن ناحية أخرى نجد أن مدير المبيعات سيتمسك بالبيع لهذا العميل وبالتالي ضرورة الشراء منه لأنه يمثل يما قائماً وسهلاً ، ولذلك نقول إنه على كل من مدير المشتريات والمبيعات تقديم دراسة شاملة لاحتمالات الموقف وإمكانياته وملازماته من جميع الوجوه كل من وجهة نظره ، وعلى المدير المصام أن يناقش الموقف بينهما للتنسيق بين الناحيتين وعرض الأمر على الإدارة العليا التي يقع عليها مسؤولية تطبيق هذا المبدأ - تبادل المنفعة - وعلى أن توازن بين المزايا التي تعود من وراء تطبيقه وبين الأضرار الناشئة عن التطبيق والاستعداد لها . إلا أنه إذا قررت الإدارة العامة اتباع هذا المبدأ مع هذا ( المورد / العميل ) الذي يقل عرضه كفاية وأفضلية عن غيره فإنه على إدارة المشتريات مراعاة تطبيق هذا المبدأ وتلعب نتائجها باستمرار وحفظ السجلات والمستندات الخاصة بجميع العمليات التي تتم على أساسها ، وتقديم حساب عنها وما يستجد من ظروف حول الموقف ورفع ذلك إلى الإدارة العليا لمواجهة الموقف من وقت لآخر .

وعلى العموم فإن المشكلات أو الموضوعات التي يثيرها تطبيق هذا المبدأ والتي يجب دراستها وتقرير السياسة الشرائية تجاه كل منها (١) هي :

---

(١) راجع في ذلك :

الدكتور إبراهيم هبشي والدكتور محمد سالم ، مرجع سبق ذكره .

- هل هو مبدأ واجب التطبيق ؟
- ما هي الظروف أو الشروط التي يطبق فيها ؟
- من الذي يلتزم بمسئولية وضع السياسات الشرائية ؟
- إلى أى مدى يمكن أن يتجاوز مدير المشتريات في عوامل السكينة والنوع والسعر والخدمة وغيرها عند تطبيقه ؟
- هل تتحمل إدارة المشتريات ( عند تقييم أدائها ) فروق الأسعار المرتفعة نتيجة تعاملها مع ( المورد / العميل ) لإرضاء سياسة البيع بالخصم ؟

## حالة (١) عملية رقم (٩)

شركة الصلب المتحدة

اختيار مصدر الشراء

قررت شركة الصلب المتحدة أن تقوم بتجديد شامل لمكانها المختلفة ، وتضمنت العملية شراء أثاث ومعدات جديدة لتجهيز هذه المكاتب على شرط أن تكون هذه المعدات مصنوعة من الصلب ، هذا بجانب الاعتبارات الأخرى في الاختيار .

قدمت الشركة المذكورة بطلب عطاءات لهذه العملية كان من بين المتقدمين ثلاث شركات من عملاء الشركة المهيمنين والذين يقومون بشراء كميات مهمة من الصلب تنتجه . ولقد كانت عطاءاتهم كالتالي :

شركة مصر للمكاتب ٧٢٥٠٠ جنيه - شركة الأثاثات المعدنية ٨٥٠٠٠ جنيه - شركة المنتجات المعدنية ٧٧٠٠٠ جنيه .

ولقد قدمت هذه الشركات عروضها هذه عن الطليعة كلها وكل منها يطمع في الحصول على العملية ، حيث أنه يعتبر عميلا مهما من عملاء شركة الصلب المتحدة ، أي أن كل شركة من هذه الشركات تطمع في أن تسير شركة الصلب المتحدة على أساس سياسة المبادلة Reciprocity . ولا شك أيضا

أن قسم المبيعات بشركة الصلب المتحدة كان مهتما جداً بعملية الشراء هذه وبكيفية توزيع الطلبية على مثل هؤلاء الموردين .

وحيث أن عرض شركة مصر للمكاتب كان أقل من عرض أى من الموردين الذين لا يشترطون لوازمهم من شركة الصلب المتحدة ، لذلك رأى المسؤولون أنه ليس هناك أى سبب فى أن تعطى العملية لأى مورد خلاف هذه الشركات الثلاث . ومن رأى مدير المبيعات فى شركة الصلب المتحدة أن يتمترك كل من شركتى الأثاث المعدنى والمنتجات المعدنية مع شركة مصر للمكاتب فى توريد الطلبية . وفلا صرح له المسؤولون فى شركة الأثاث المعدنى بأن مشترياتهم المستقبلية من الصلب سوف تتوقف إلى حد كبير على مشتريات شركته من منتجات شركتهم ، وبما يجدر ذكره أيضاً أنه وإن كان عطاء شركة الأثاث المعدنى هو أغلى العطاءات ، إلا أنها معروفة بجودة مصنوعاتنا الممتازة التى ربما زادت عن الجودة التى تتطلبها شركة الصلب المتحدة فى الطلبية نفسها . أما مدير المكتب Office Manager فنراه أن يكون الأثاث المهنرى على نمط واحد Standardized ، حتى يتوفر التناسق فى الشكل وتتوافر المرونة المرغوبة عند تحويل بعض المكاتب والأثاث من حجرة لأخرى أو من قسم لآخر ، ومن رأيه أيضاً أنه من الأفضل الشراء من شركة المنتجات المعدنية .

وبمراجعة مبيعات شركة الصلب المتحدة خلال السنة الماضية وجد أنها باعت للشركات الثلاث كميات معينة من الصلب موضحة كالاتى : شركة مصر للمكاتب ٤٠٠.٠٠٠ جنيه - شركة الأثاث ٣٢٥.٠٠٠ جنيه - شركة المنتجات المعدنية ٣٧٥.٠٠٠ جنيه .



ولقد حلل مدير المشتريات لشركة الصلب المتحدة جميع العروض المقدمة حتى يتمكن من توزيع الطليية على أكثر مورد من هؤلاء الموردين الثلاث بدلاً من قصرها على مورد واحد فقط ، ولقد رأى أن هناك ثلاث إمكانيات لحل المشكلة وتنفيذ فكرة التوزيع يمكن توضيحها فيما يلي :

(أ) إن تفصيل الطليية إلى أقسامها المختلفة ( مكاتب - دوليب - كراسي . . الخ ) ويشترى كل قسم من هذه الأقسام من أى الشركات التي تعرض أحسن ثمن لتوريده ، وبناء على ذلك ستكون التكاليف الكلية للطليية ٦٩٨٠٠ جنيه أى أقل من عطاء شركة مصر للمكاتب بمبلغ ٢٧٠٠ جنيه عن الطليية كلها . وحسب هذه الفكرة سيكون توزيع الطليية كالآتي .

شركة مصر للمكاتب ٥٣٦٠٠ جنيه - شركة الأثاث المعدني ٢٧٠٠ جنيه  
شركة المنتجات المعدنية ١٣٥٠٠ جنيه ، ويكون المجموع الكلي ٦٩٨٠٠ جنيه .

(ب) أن توزع الطليية على الثلاث شركات بنسبة مشترياتهم من الصلب ، على ذلك تكون التكاليف الكلية هي ٧٦٢٥٠ جنيه أى أعلى من عطاء شركة مصر للمكاتب بمبلغ ٣٧٥٠ جنيه وأقل من عطاء شركة المنتجات بمبلغ ٧٥٠ جنيه ويمكن أيضاً أن يوضع الأثاث المشتري من شركة الأثاث المعدني والذي يعتبر أعلى جودة في حجرات المديرين وبناء على هذه الفكرة توزع الطليية كالآتي : شركة مصر للمكاتب ٣٠٥٠٠ جنيه - شركة الأثاث المعدني ٢٤٧٨٠ جنيه ، شركة المنتجات المعدنية ٢٠٩٧٠ جنيه ، ويكون المجموع هو ٧٦٢٥٠ جنيه .

(ج) أن توزع الطلبية بالتساوى بين الشركات الثلاث ، وعلى ذلك تبلغ التكاليف ٧٩ جنيه ، وتبلغ حصة كل مورد حوالى ٢٦٢٣٣ جنيه

### أُسْئَلَةٌ :

١ - ماذا تقترح لحل المشكلة ، وكيف يمكن شراء طلبية الأثاث ؟

٢ - كيف يمكن لشركة الصلب المتحدة أن توضح موقفها للبوردين بشكل مقنع عند اتخاذها لقرار معين بشأن كل من الطرق التي اقترحتها مدير المشتريات لحل المشكلة ؟

## حالة (١) عملية رقم (١٠)

شركة الأمانة للصابون

العلاقات مع مصادر الشراء

تقوم شركة الأمانة بالقاهرة بإنتاج الصابون ، وهي إحدى الشركات الحديثة التي تأسست بمعرفة الحكومة بناء على خطة التصنيع الحديثة وتحتاج الشركة سنوياً إلى حوالى ٧٥ مليون علبة كرتون مطبوعة من ألوان معينة .

ويعتمد مدير المشتريات على مصدرين على الأقل من مصادر توريد الكرتون لحماية الشركة في حالة عجز مصدر عن الوفاء بالعقد وتحفظ الشركة بخزون من هذه الأصناف بما يكفي مدة لا تقل عن خمسة أسابيع ، وذلك بصفة دائمة . ويمكن للطبعة واحدة من أن تسد حاجة الشركة الأسبوعية التي تقدر بنحو ٥٠ مليون علبة ، ولقد كانت مواصفات الشركة دقيقة ومعددة .

ولقد عرضت شركة التعاون في نوفمبر بيع كل ٥٠٠ علبة تسليم مصانها بالاسكندرية بسعر ٧٤٢ ملياً ، وكذلك عرضت شركة الوجه البحرى سعر ٧٣٦ ملياً تسليم مصانها بالاسكندرية ، أما شركة السعادة فقد عرضت بيع ٥٠٠ وحدة بسعر ٧٢٢ ملياً تسليم الاسكندرية ، على أن تطبق هذه الأسعار عن الستة شهور الأولى من العام التالى .

وقد أهمل عرض شركة التعاون لارتفاعه عن أسعار بقية المصادر ، وكانت الشركة تقوم بالشراء من باقى الشركات عدا شركة الوجه البحرى ،

---

(١) الدكتور على عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره .

نظراً لارتفاع أسعارها باستمرار عن بقية الموردين ، وكانت كل احتياجات الشركة تقريباً توفر في الماضي بواسطة شركتي السهم والسعادة ، ولقد كان الكرتون الوارد من هاتين الشركتين ممتازاً جداً .

وبعد أن تسلم مدير المشتريات عروض الشركات المذكورة ، زاره ، مدير مبيعات شركة لمحاولة الحصول على طلبية ، مع أنه لم يسبق لشركة الأمانة التعامل مع شركته ولم يسبق أن تلقت منها أية عروض ، وقد عرض عليه مدير المشتريات مواصفات السلع المطلوبة بعد أن علم منه أن شركته ترغب بحق في التقدم بطلب .

وبعد يومين ، عاد مدير المبيعات وأبدى استعداد شركته لتوريد الكرتون بالمواصفات التي حددتها شركة الأمانة بسعر ٧٦٢ ملياً لكل ٥٠٠ وحدة تسليم مصنع شركة الأمانة بالقاهرة ، بشرط أن لا تقل الطلبية عن ١٢ مليون علبة ، وقدم لمدير المشتريات عدة عينات ممتازة في ألوانها مما تنتجه الشركة ( الأمير ) وتعهدت بأن السلع التي ستورد ستكون بنفس الجودة ، وقال مدير المبيعات أن البيع بسعر ٧٦٢ ملياً لم يحقق لشركته أي ربح ولكن طلب ١٢ مليون علبة تكفي لتشغيل العمال عدة أسابيع ، وهو وقت قد يتمكن فيه ( مدير المبيعات ) من الحصول على طلبية جديدة .

وقد ظهر أن شركة الأمير كان يوجد لديها كمية كبيرة من المواد المخزونة بنفس المواصفات المطلوبة لشركة الأمانة . وقد عرض مدير المبيعات تقريباً تفصيلاً لتكلفة الطلبية . كما أبدى رغبته في استمرار تشغيل المال بالشركة ولقد زار مدير المشتريات مصنع شركة الأمير ووجد مصناً صغيراً مجهزاً تجهيزاً جيداً ، وأظهر التفتيش على المواد التي يستخدمها في تنفيذ طلبيته أنها جيدة النوع ، كما أن المواد الماثلة التي تحت التشغيل كانت تبدو ممتازة ، ولم يكن هناك أي سبب يمنع قيام الشركة بإنتاج طلبية شركة الأمانة .

وأثناء وجود مدير المشتريات بالمصنع قابل المدير العام لشركة (الأمير)  
الذى أخبره بصراحة أن طلبية شركة الأمانة لها أهمية حيوية لشركته .

وعندما رفض مدير المشتريات أن يقدم طلبية أثناء الزيارة ، عرض  
عليه المدير العام خصمها تقدياً قدره ٢ ٪ / بالإضافة إلى الشروط السابقة .

أسئلة :

١ — هل توصى شركة الأمانة بالاستمرار في سياسة التعامل مع اثنين  
من الموردين فقط ؟

٢ — هل تعتقد من ناحية سياسة العمل أنه يجدر بشركة الأمانة أن  
تشتري من شركة تعتقد أنها لا تحقق ربحاً على طلبيتها منها أو أنها تخسر فيها ؟

٣ — ما الذى يجب على مدير المشتريات أن يفعله ؟ خذ في الاعتبار  
التكاليف والعلاقات العامة الملائمة ، وغير ذلك من العوامل المتصلة ببعضها ،  
حتم قدم خطتك فيما يختص بالتزامات الشراء من الستة شهور الأولى من السنة .



## الفصل الخامس

### شراء المعدات الرأسمالية

إن شراء الآلات والمعدات من المسائل الرئيسية التي تهتم بها الإدارة العليا ، وحيث أن عملية شراء الآلات قد يقرب عليها آثار هامة بالنسبة للنشاط المشروع في المستقبل وذلك لأن الأموال المطلوبة لشراء هذه المعدات تكون عادة كبيرة كما أنها تؤثر على أعمال المشروع لعدة سنوات في المستقبل ، كذلك يتطلب الأمر التنبؤ لفترة طويلة تشمل عادة عدة أعوام ، ويقرب على ذلك أن أى خطة في التقدير قد يكون له آثار سيئة للغاية .

وعموماً فإن المنشأة تقوم بشراء هذه المعدات والآلات لكي توفر من الكفاية الخاصة بإنتاج السلع ، وتمكن المنشأة من الوصول إلى هدفها بطريقة اقتصادية .

ويقصد بشراء الآلات والمعدات جميع مشتريات المنشأة مما يقع تحت بند - المصروفات الرأسمالية وهي عبارة عن الآلات والمعدات والآلات ، وعلى سبيل المثال المولدات الكهربية ، المراجيل البخارية ومعدات النقل مثل الواري والمقطورات والروافع بأنوعها ، والآلات والمعدات الصناعية . . . الخ - ماعدا المباني والمنشآت . .

ولاشك أن القرارات الخاصة بتقدير وتقدير الاحتياجات الرأسمالية ، ونوعيتها ثم الاختيار من بين الاستلزمات البديلة المقترحة يعتبر من المهام الرئيسية والصعبة لعدد من الأسباب التي تدور حول النواحي التالية :

١ - أن نتائج الاستثمار المتوقعة تستمر فترة طويلة من الوقت ، وبالتالي فإن الإدارة تفقد شيئاً من مروتها نتيجة الالتزام لفقرة معينة في المستقبل ، فمثلاً شراء آلة عمرها الإنتاجي عشر سنوات يعني الانتظار فترة طويلة قبل أن تتحقق النتائج المرجوة من هذا القرار إذ أن الإدارة قد التزمت باستثمار مبلغ معين لأجل طويل ، وبالتالي فإنها تصبح رهينة للأحداث المستقبلية .

٢ - يجب على الإدارة أن تضع برنامجاً لتوقيت الحصول على هذه الآلات والمعدات الرأسمالية ، فمثلاً قد تقرر الإدارة التوسع في الطاقة الإنتاجية لزيادة الطلب على منتجاتها ، ولكن قد تنقضي فترة طويلة على شراء هذه المعدات الإضافية تتمكن خلالها المشروعات الأخرى اغتنام تلك الزيادة في الطلب لسبقها في تنفيذ برنامج التوسع .

٣ - إن شراء الآلات والمعدات يثير مشاكل خاصة تختلف في كثير من الحالات عن طبيعة المشاكل العامة التي يثيرها شراء المواد والخامات والسلع الوسيطة التي تحتاجها الشركات والمنشآت المختلفة ، فالآلات والمعدات تكون جزءاً من الأصول الثابتة للمنشأة فهي تشتري بغرض المساهمة في تحقيق أغراض المنشأة وهي إنتاج السلع بأقل تكلفة ممكنة وليس بغرض استعمالها في الإنتاج مثل الخامات ، فقد تؤدي الآلة المشتراة إلى زيادة كفاءة المشروع بسبب زيادة سرعة الإنتاج أو تبسيط العمليات أو تخفيض تكاليف الإنتاج ، وبذلك يكون قرار الشراء نتيجة لدراسات مستفيضة ومقارنات التكاليف في الاحتمالات المختلفة ، فهناك اعتبارات فنية يجب أن تؤخذ في الحسبان قبل اتخاذ قرار الشراء مثل موقف الآلات الجديدة بالنسبة لتصميم المصنع ومقدار القوة المحركة المطلوبة لتشغيل الآلة الجديدة ومدى استفادة الشركة من الآلات والمعدات الحالية إذ يجب أن تبحث جميع الأمور المتعلقة بالتنسيق.



بين الآلات الجديدة وبين غيرها من الآلات التي تقوم بعمليات أخرى في المصنع ، وعموما فإن هناك عوامل مؤثرة في قرار الشراء وهي زيادة الإنتاج - الاقتصاد في التشغيل - تحسين الجودة بتوفير العمل ومدى الاعتماد على هذه الآلات في التشغيل ومدى تعميمها .

٤ - وبجانب الاعتبارات الفنية التي تدخل في اتخاذ القرارات هناك اعتبارات أخرى تسويقية واقتصادية ومالية مثل مدى حالة السوق من ناحية اتجاه الطلب هي في تزايد أو تناقص بالنسبة للسلع التي تنتجها المنشأة بواسطة هذه الآلات ومدى إمكانية الآلات الموجودة في مقابلة هذا الطلب ومدى حاجة السوق إلى أصناف من مستوى يصعب تحقيقه عن طريق الآلات القائمة، وكذلك مدى الحاجة إلى تطوير السلع الحالية التي تنتجها الشركة هذا بالإضافة إلى مدى توافر الأموال اللازمة لشراء الآلات والمعدات الرأسمالية، وكثيراً ما يرتبط بشراء الآلات والمعدات بشراء بعض العدد أو المواد المرتبطة بالآلة المشتراه أو الحصول على مواد خام - لاستعمال المنشأة تختلف عن المواد المستعملة حالياً وهذا يجب بحثه قبل إصدار قرار شراء الآلة الجديدة وبحيث أثره على ربحية المشروع إذ يجب عند التفكير في إحلال آلة جديدة محل آلة حالية المقارنة بين تكاليف تشغيل الآلتين وأثر كل منهما مستقبلاً . كل هذا يؤكد ضرورة تعاون الإدارات المختلفة من إنتاج وبحوث التسويق ومشتريات وإدارة مالية مع الإدارة العليا للوصول إلى قرار حكيم بالنسبة لشراء إحدى الآلات ومن ثم فإن الاعتبارات المتعددة التي تحكم قرار الإدارة لشراء آلات أو معدات جديدة ليست كلها اعتبارات فنية فقط بل إن الأمر يستدعي تعاون عدد من الإدارات الفنية الوصول إلى قرار حكيم .

وهنا يختلف الوضع عن حالة شراء المواد الخامات حيث نجد أن الإدارة أو القسم الذي يحتاج إلى المواد هو الجهة الرئيسية المختصة .

هـ - إن تنفيذ عملية شراء الآلات والمعدات تتميز بصفات تختلف عن العمليات والصفقات التي تنفذها المنشأة عند شراء المواد الخامات ، وذلك من عدة نواحي لعل أهمها :

( أ ) أنه في حالة شراء المواد والخامات عادة ما تكون المواصفات معروفة ومحددة ويمكن عند إعادة الشراء الاكتفاء بمجرد الإشارة إلى اسم المصنف أو إلى توريد سابق بينما هي في الآلات والمعدات تخضع لمساومات ومفاوضات طويلة ، وتعريفات ومشاورات وتعديلات بين الطرفين .

( ب ) كثيراً ما يكون نظام الإنتاج لدى منتجى الآلات والمعدات الرأسمالية يقوم على أساس الإنتاج بناء على طلبات خاصة ، ومن ثم يحتاج توريدها إلى مدة طويلة نسبياً قد تصل إلى سنة أو سنتين أو أكثر ، الأمر الذي يحتاج من المنشآت المشتريّة إلى تخطيط طويل لاحتياجاتها .

( ج ) أنه في حالة شراء المواد والخامات يمكن تحديد الموصفات بكل دقة ، وأن يلتزم الموردون والمشترون بها ، بينما في حالة شراء الآلات والمعدات الرأسمالية فإن تحديد المواصفات يتم من جانب المنشأة المشتريّة على أساس بيانات ومواصفات رئيسية أو إجمالية وبيان الأهداف المطلوب تحقيقها بواسطة تلك الآلات ، ثم تخضع العملية لمفاوضات ومشاورات بين المشتري والمورد حول تحديد المواصفات الفنية الأكثر تفصيلاً في ظل ظروف وإمكانات المنشأة والمصنع الذي ستعمل فيه تلك الآلات والأهداف المطلوب تحقيقها . وقد تلجأ بعض المنشآت إلى بيت خبرة لمساعدتها في وضع تلك المواصفات ، ولكن من الأفضل دائماً أن تكون تلك المواصفات التي تبدأ المنشأة في وضعها وعرضها ومواصفات عامة وغير جامدة حتى لا تكون محددة على ماركه بذاتها أو على مورد بذاته أو لا تسمح بتقديم عدد مناسب من الموردين يعرضهم وأفكارهم واقتراحاتهم ، حيث يبدأ المنتجون بعد ذلك بدراسة

لكل المواصفات العامة المعروضة والأغراض المطلوب تحقيقها من الآلات المطلوبة ثم بحث احتياجات المنشأة تفصيلاً ودراسة ظروفها وإمكاناتها الإنتاجية وخبرة العاملين لديها الحالية والمتوقعة ، ومقدار ونوع القوى الحركية المتاحة والمواد الخام الممكن استخدامها ، ونوع المنتج النهائي ومواصفاته أو الخدمة المطلوب من الآلات تأديتها، ومن ثم التقدم باقتراحاتهم والتصميم والمواصفات التفصيلية والمحددة التي يمكن توريد الآلات على أساسها .

( د ) لأنه بناء على ما جاء في البند السابق ( ج ) فإن الاحتمال القائم هو أن ينضم الموردون بعد البحث السابق - بعروضهم التي يعبر كل منهم فيها عن وجهة نظره ، في حدود إمكاناته الإنتاجية طبعاً ، ومن ثم سوف تجد المنشأة المشترية بعض الاختلافات في المواصفات بين العروض وبعضها ، وهنا يحتاج الأمر من إدارة المشتريات والفنيين في المنشأة دراسة هذه العروض دراسة فنية واقتصادية وتقدير قيمة هذه الاختلافات في المواصفات وأثرها على القيم المقارنة النهائية للعروض وأثرها أيضاً على تحقيق الأغراض التي تربطها المنشأة من هذه الآلات ، ولا شك أن عملية الدراسة والمقارنة العادية والتقييم السليم تحتاج إلى خبرة ودراية فنية وتجارية واقتصادية كبيرة .

( هـ ) إن المواد والخامات والأصناف الأخرى المستخدمة داخل المنشأة تحتاج كما سبق أن ذكرنا إلى متابعة حركتها داخل المخازن من حيث التلويح والمصرف والرحيد وذلك بموجب كلوت أو سجل الصنف ، غير أن الأمر يختلف بالنسبة لمتابعة الآلات الرأسمالية فهي تحتاج إلى فتح سجل لها تسجل به العديد من المعلومات والبيانات التي توضح تاريخ حياة تلك الآلة من حيث تاريخ شرائها والبدء في استخدامها ، مواصفاتها بدقة ، ساعات تشغيلها وتوقفها ، الصيانة والإصلاح التي تمت ، قطع الغيار التي استبدلت تاريخها ، تعليمات التشغيل والصيانة وأرقام قطع الغيار ... الخ .

٦ - وبناء على ما تقدم فإننا نجد أن هناك ظروفًا خاصة وذات طبيعة معينة تحيط بعملية شراء المعدات الرأسمالية ، ومن ثم فهي تخلق مشاكل مميزة تواجه عملية شراء تلك المعدال :

( أ ) تحتاج هذه المعدات إلى أموال كبيرة نسيبًا في الوقت الذي ينخفض فيه معدل دورات رأسمالها عنه بالنسبة للوادل والخامات .

( ب ) طول مدة تعمير هذه الأصناف يجعل تكرار الشراء قليل ، ومن ثم فإن فرصة إعادة الشراء بعيدة .

( ج ) الطلب على المعدات الرأسمالية طلبًا مشتقًا .

( د ) إن شراء معدات رأسمالية جديدة كثيرًا ما يرتبط بمشكلة التعرف في المعدات القديمة ، ومن ثم ضرورة حساب الموقف مكتملًا .

( هـ ) إن شراء الآلات ليس هو الهدف في حد ذاته ، ولكن الهدف هو ما تنتجه تلك الآلة وتأثيرها على هذا الإنتاج وعلى نوعيته وعلى طريقة الإنتاج وعلى العمالة القائمة وعلى تكلفة العملية الانتاجية الأمر الذي يجب دراسته بعناية من جميع أبعاده كما سنبين في البند التالي .

٧ - إن هناك من الموضوعات والعوامل الرئيسية التي يجب بحثها بعناية عند اتخاذ قرار بشأن شراء معدات رأسمالية جديدة - وخاصة الرئيسية منها ، وعند المفاضلة بين المعروض منها وعند مقارنته مع القوائم فعلًا ، ثم عند تنفيذ عملية شراء هذه الأصناف ، وتشمل هذه العوامل والاعتبارات الموضوعات النواحي التالية :

تحديد واختيار نوع المعدات الرأسمالية المطلوبة ومدى الحاجة الحقيقية إلى هذا النوع من المعدات وأثر ذلك على النواحي ذات العلاقة

٢ - مدى توافر مستلزمات الإنتاج وقطع الغيار اللازمة للتشغيل هذه الآلة وتكلفتها .

٣ - عناصر التكلفة المختلفة لشراء المعدات وأهمية حسابها ومعرفة التكلفة الحقيقية لها .

٤ - النفقات اللازمة وأسلوب التمويل وإمكانيته وأثره على موارد المنشأة .

٥ - الخدمات الفنية اللازمة قبل وبعد تركيب الآلات الجديدة ومدى الحاجة إليها ومدى توافرها .

٦ - مصدر الشراء المناسب لهذا النوع من الآلات وكيفية اختياره . وكيفية بحث شروطه .

٧ - توقيت الشراء المناسب لهذا النوع من المعدات الرأسمالية سواء من ناحية التوقيت المناسب لحاجة المنشأة إلى الآلة الجديدة والاستبدال ، أو الإضافة ، من ناحية الوقت المناسب للشراء من جانب سوق العرض .

٨ - المفاضلة بين شراء آلات جديدة أو آلات مستعملة .

٩ - اتباع الإجراءات المناسبة لهذا النوع من الأصناف .

١٠ - مشكلة التخلص من المعدات المستهلكة أو المستعملة وبأفضل طريقة ممكنة .

١١ - استئجار الآلات بدلا من شرائها .

ويلاحظ أن هذه النواحي والموضوعات تختلف بعض تفاصيلها عنها .

بالنسبة لشراء المواد والعمائم ومستلزمات الإنتاج المختلفة ، وإن كان هذا لا يتعارض مع خضوعها لكثير من المبادئ والسياسات العامة للشراء . والسابق يتعرض لها في الأبواب السابقة في هذا المرجع .

وسوف نعرض هنا لتلك الموضوعات المشار إليها (٢) .

#### ١ - اختيار وتحديد مستوى ونوع المعدات المطلوبة :

وقد سبق أن نوهنا إلى أن تحديد نوع ومواصفات المعدات المطلوبة وتقرير مدى الحاجة إليها ثم الاختيار من بين البدائل المعروضة يخضع لعدد من الاعتبارات الفنية والاقتصادية والتسويقية والمالية ، الأمر الذي تشترك فيه عدد من الإدارات المعنية بحيث يكون الهدف في النهاية هو إمكانية الارتفاع بمستوى الكفاية الانتاجية ثم إنتاج السلع النهائية بأفضل وسيلة ممكنة وأقل تكلفة ممكنة والتشبي مع احتياجات العملاء والسوق الذي تتعامل فيه المنشأة للحفاظ على المركز الثاني للمنشأة ، وعلى أرباحها والعمل على زيادتها .

ف عند تحديد واختيار نوع المعدات لابد من مراعاة عدد من الاعتبارات المرتبطة ، منها ما يتعلق بالآلة نفسها ومواصفاتها وميزاتها وتكلفتها الحقيقية تلك التكلفة التي تتضمن عدداً من العناصر التي سوف نبينها في البند التالي -

(١) راجع في ذلك :

Westing, J.H. , Op. Cit.  
Baily, P. H. , Op. Cit  
H. Lewis, Op. Cit.

الدكتور علي عبد المجيد ، مرجع سابق ذكره  
الدكتور إبراهيم هديمي ، مرجع سابق ذكره

ثم مقارنة ذلك كله بما هو قائم ، ومنها ما يتعلق بالامكانيات المالية للنشأة وتأثيرها على نفقات وموارد المشروع وقدرته المالية على الدفع من عدمه - وقدرته على انتظار العائد من عدمه . ومنها ما يتعلق بسوق المنتج النهائي . والسياسات المختلفة من ناحية حاجة السوق التي تنبع فيها المنشأة إلى كميات معينة يمكن تصريفها أو مواصفات معينة في السلعة تتطلب تغييراً في الآلات القائمة أو إضافة عليها .

#### ٧ - حساب التكلفة الحقيقية للآلة المطلوبة :

من العوامل الرئيسية التي يجب أخذها في الحسبان عند شراء الآلات الجديدة ، هو حساب ثمن وتكلفة الآلات المطلوبة لما لذلك من تأثير واضح على قرار الشراء ، والحقيقة أن هذه العملية ليست سهلة حيث تتضمن تلك التكلفة عدد العناصر والعوامل التي يقتضى دراستها وأخذها في الحسبان عند حساب تلك التكلفة الحقيقية منها :

هل الآلات الجديدة سوف تحل محل آلات قديمة أو مستهلكة سوف يستغنى عنها أم هي إضافة إلى الطاقة الانتاجية القائمة .

مدى تأثير تركيب أو وضع الآلات الجديدة على التنظيم الداخلي القائم بالمصنع .

التكلفة الحقيقية لتركيب الآلات الجديدة ، ويدخل ضمنها ما سترتب على هذا التركيب من تغيير في التنظيم والتركيبات الحالية في المصنع .

تكلفة التدريب على التشغيل .

تكلفة الصيانة والتصلية وقطع الغيار ومعدل استبدالها وإتمامها .

تكلفة التشغيل وإدارة الآلة والقوى المحركة اللازمة لها وتكلفتها .

تأثيرها على عنصر العمالة وتكلفتها .

الطاقة الإنتاجية للآلة وعدد ساعات تشغيلها .

مدة تعميم الآلة ومعدل وقيمة استهلاكها .

قيمة الإنتاج الذى سوف تؤديه الآلة وتأثيرها على تكلفة المنتج .  
ومقارنته ذلك بقيمة وتكلفة لإنتاج الآلات الحالية .

مقارنة قيمة نوعية وتكلفة الإنتاج أو الخدمة التى تؤديها الآلة الجديدة  
بما يقابلها فى حالة إمكان الحصول على هذه الخدمة من مصدر خارجى .

ولاشك أن تقدير تلك العوامل يحتاج إلى كثير من البيانات والمعلومات  
الداقيقة بجانب خبرة وحكمة المسؤولين والفنيين وهى مشكلة غير هينة .

### ٣ - اختيار المصدر المناسب للشراء :

تختلف بعض الاعتبارات التى يجب مراعاتها فى مصدر الشراء بالنسبة  
لشراء المزايد والخامات عنها عند شراء الآلات والمعدات الرأسمالية حيث يقتضى  
الاهتمام ببعض الاعتبارات الأخرى من جانب هذا المصدر ، وعند تقييم  
المصادر المختلفة المتاحة ومنها شروط التركيب والمعاونة فيه ، ومدى توافر  
قطع الغيار لدى هذا المصدر وأمانها . خدمات الإصلاح والصيانة والخدمات  
الفنية التى تسبق وتلحق عملية البيع وتركيب الآلات ، الشحن الذى يعرضه هذا  
المصدر وباقى بنود تكلفة هذه الآلة ، مدى تعاون المورد فى أى مشاكل  
تتسبب بسبب تشغيل الآلة ، سمعة المصدر على مدار السنوات السابقة .

هذا بينما نجد أن العوامل التى تظهر أهميتها فى اختيار مصدر الشراء  
المناسب للمواد والخامات هى سرعة التوريد ولتستمرار توافر الصنف  
بالمواصفات المطلوبة بجانب الشروط الأخرى التى يمر منها المورد .



#### ٤ - الخدمات الفنية قبل وبعد البيع :

تعتبر الخدمات الفنية التي يرضها المورد من العوامل الرئيسية التي تؤثر في قرار شراء الآلات والمعدات الرأسمالية والذي يجب دراسته بعناية وتقييمه مادياً وفنياً عند الشراء والاختيار لما لهذه الخدمات من أثر واضح في المستقبل على كفاءة التشغيل والإنتاج واقتصادياته وعلى مدة تعميم الآلة وعلى تجنب الكثير من مشاكل التشغيل ، وتتضمن تلك الخدمات النواحي التالية .

١ - تقوم المنشآت الموردة بتقديم المعاونة الفنية في تقدير نوعية احتياجات المنشآت المشتريّة ، وأيضاً في دراسة ظروفها لتقديم واقتراح المواصفات التفصيلية للآلات والمعدات الرأسمالية المطلوبة في ضوء الأغراض المحددة كما سبق أن أوضحنا .

٢ - خدمات التركيب أو الإشراف على التركيب أو المعاونة فيه .

٣ - تقديم فترة ضمان تشملها خدمات محددة للإصلاح والصيانة والاستبدال .

٤ - تقديم خدمات مستمرة بعد انقضاء فترة الضمان كإصلاح والصيانة الدورية وتقديم قطع الغيار وتقديم بعض مواد التشغيل .

٥ - خدمات التدريب على التشغيل ثم متابعة التشغيل لفترة معينة وعلى المنشأة أن تدرس وتقيم نوع الخدمات المقدمة ومستواها ومدى كفايتها وكفاءتها والتمن المطلوب دفعه مقابل كل منها ومقارنته بقيمة ومنفعة تلك الخدمة وكيفية حسابه وأسلوب الحصول عليه ، من جانب المورد فقد لا يطلب المورد ثمناً مقابل بعض الخدمات أو يطلب ثمناً زهيداً ، ولكنه قام بإضافته بطريقة معينة على ثمن البيع .

وعلى المنشأة أن تدرس فائدة تلك الخدمات ومدى حاجتها إليها ومدى ضرورة أو أهمية قيام المورد بها أو أنها ليست في حاجة إليها من قبل المورد ، ومن ثم يقوم التفاوض والاتفاق بين الطرفين على أساس واضح ومحدد .

### هـ - كيفية التخلص من المعدات المستهلكة :

إن إدارة المشتريات بالمنشأة هي أقدر جهة للتعرف في الآلات والمعدات المستهلكة والتخلص منها وتقدير الثمن المناسب لبيعها ، وذلك بحكم اتصالها المباشر بالمتعاملين في الآلات سواء منها المستعملة أو الجديدة إذ سبق أن قامت بشراء هذه المعدات ولديها سجلات كاملة عنها طوال مدة استخدامها ، ومن أهم الوسائل التي تلجأ إليها الشركة في هذا الشأن هي :

١ - مبادلة الآلة المستعملة بآلة جديدة من نفس المورد إذا كان نظامه يسمح بذلك .

٢ - عرض الآلة المستعملة للبيع على التجار الذين يتعاملون في الآلات المستعملة .

٣ - بيع الآلة مباشرة إلى منشأة صناعية تحتاج إليها .

٤ - بيع الآلة المستعملة كمخلفات إنتاج إذا أمكن اعتبارها بائنة قنياً (خرقة) .

وعموماً يتوقف اختيار الوسيلة التي تلجأ إليها إدارة المشتريات في التصرف في المعدات المستهلكة على ماتدره هذه الوسيلة من عائد مجزى .

## استئجار الآلات

من الطرق التي تلجأ إليها بعض الشركات للحصول على حاجتها من الآلات والعدد هي الاستئجار ، ولاشك أن عملية التأجير لها مزايا وعيوب لابد من دراستها قبل اتخاذ أي قرار في هذا الشأن . وقد ترى المنشآت أن طريقة الاستئجار تناسب ظروفها وذلك إذا كانت الحاجة إلى هذه الآلات مؤقتة أو تكون طريقة الإيجار هي الوسيلة الوحيدة في هذه الصناعة أو تكون قيمة الاستهلاك مرتفعة جدا بما يبرر استئجارها بدلا من شرائها (الورى - الأتوبيسات) - أو أن بعض الآلات تتغير تصميماتها في فترات قصيرة ، أو أن يكون ثمن الآلات باهظا ، أو عندما يراد نقل عبء الخدمة الفنية والصيانة إلى صاحب الآلة لحاجة ذلك إلى دراية فنية وتكلفة عاليتين هذا بالإضافة إلى المرونة التي تتصف بها الآلات المستأجرة فيمكن تغييرها في أي وقت ، وكذلك مساعدة المستأجر على التأكد من فائدة الآلة وكفاءتها قبل التعاقد على شرائها .

وأمام المزايا التي سبق ذكرها فهناك بعض المساوي لهذا النظام أهمها :

١ - احتمال ارتفاع التكاليف النهائية ، فإذا حسبت تكاليف الاستفادة من الآلة المستأجرة في الأجل الطويل قد يكون أعلى من تكاليف الاستفادة منها في حالة الشراء .

عدم تولف الحرية الكافية للشركة في استخدام الآلة كما قد يشترط العقد واستعمال المواد التي ينتجها فمالك الآلة غالبا يحمل عتلك الآلة في مركزه محكم ويتحكم حينئذ في السعر والشروط التي عليها .

#### ٧ - المفاضلة بين شراء آلات جديدة أو مستعملة :

إن ظهور الآلات الحديثة ذات المزايا الجديدة أو المتطورة عما هو مستعمل لدى المنشأة يؤدي إلى اعتبار الأخيرة آلات متقدمة أو غير اقتصادية في كثير من الحالات مما يجعل المنشأة تقرر الاستغناء عنها أو الاستفادة منها في قسم آخر ، ومن أهم المبررات التي تجذب شراء الآلات والمعدات الجديدة ما يلي :

١ - طول فترة بقاء المعدات الجديدة في خدمة الشركة وهي على مستوى عال من الكفاءة مما يجعل التشغيل اقتصاديا .

٢ - حرص الشركة على إنتاج السلع التي تتوفر فيها مزايا التقدم والتطور هو الباعث لها على شراء الجديد من الآلات ، فهذه الآلات الجديدة المتطورة تساعد الشركة على مجابهة المنافسين كما أنها ترفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية للمنشأة .

٣ - انخفاض تكاليف الصيانة في الآلات الجديدة .

٤ - شراء المعدات الجديدة تصحبه في الغالب ضمانات معينة يعطيها البائع للمشتري أما مبررات شراء الآلات والمعدات المستعملة فهي تلخص فيما يلي :

١ - انخفاض تكلفتها نسبيا وخاصة حينما لا تستطيع المنشأة أن تحمل نفقات شراء آلة جديدة ، وفي هذه الحالة قد تعطر إلى الاستفادة ببعض الوحدات المستعملة ذات التكاليف الأقل .

٢ - سهولة وسرعة الحصول عليها وخاصة في حالة إمكان انتزاع المنشأة الغفرة الكافية لإنتاج وإعداد الآلة الجديدة .

٣ - إذا كانت الحاجة للآلة لفترة مؤقتة لتنفيذ مقالة أو طلبية معينة بعدها يتم الاستغناء عن الآلة .

٤ - في حالة تدريب العمال الجدد أو لأغراض قسم الصيانة وإيسر لتشغيلها في الإنتاج وحينئذ يكتفى بشراء آلة مستعملة .

٥ - إذا كانت تكاليف العمل لتشغيل الآلة المستعملة أقل بكثير مما تتطلبه الآلة الجديدة .

إلا أن هناك بعض العيوب التي تواجها المنشأة عند شراء معدات رأسمالية مستعملة والتي منها صعوبة القدرة على تحديد درجة كفاءة الآلة ودرجة استخدامها سابقا وبعض العيوب الغير ظاهرة والتي قد تظهر مع الوقت والسبب الحقيقي لاستغناء المنشأة الأولى عنها وخاصة أن بعض من يمرض مثل هذه الآلات للبيع يقوم بمحاولة طمس عيوبها وتحسين مظهرها . هذا بالإضافة إلى أن شراء الآلات المستعملة قد يؤدي بالمنشأة إلى التعامل مع مصادر وأفراد غير معروفين وليسوا على مستوى الثقة في التعامل الذي تكون عليه الشركات الكبيرة المنتجة وكل ذلك يجعل مهمة المنشأة صعبة عند تقدير السعر المناسب للشراء وعند الإتفاق على شروط البيع .

## حالة (١) عملية رقم (١١)

شركة النصر للحلويات

شركة الممدات الرأسمالية

كانت شركة النصر للحلويات تستخدم أكثر من ١٨ مليون علبة كرتون، لتغليف منتجاتها في عام ١٩٦٧ ، وفي أوائل عام ١٩٦٨ عرضت شركة آلات التغليف اليابانية عليها مشروع تركيب آلات تصنيع علب الكرتون، التي تحتاج إليها لتغليف منتجاتها ..

وتنتج الشركة أنواع مختلفة الجودة من الحلويات وتتمتع باستقرار نسبي من الطلب على منتجاتها ، كما تدل على ذلك عملية تكرار المبيعات ، وكان رقم مبيعات هذه الشركة أكثر استقراراً من مبيعات أى شركة أخرى منافسة لها بسبب تدعيم تسويق السلعة في المناطق البيعية المختلفة . وللشركة مصنعان كاملان في القاهرة ولكن في جهتين تبعد الواحدة منها عن الأخرى حوالي ٨ كيلو مترات .

وكانت الشركة حتى عام ١٩٦٧ تعالج مشكلة التغليف بشراء ما تحتاجه من ورق مقوى Blank or Paper box bord مقطوع حسب المقاسات المطلوبة ، فلا يحتاج عمل اتلاف أكثر من طي وتجميع وتصنيع الأركان، وكانت هذه العملية تجري في كل مصنع بواسطة آلات يدوية في أحد المصانع وآلة أوماتيكية في المصنع الآخر. وتشترى الشركة حاجياتها من الورق بعقد Contract. ولقد بلغ متوسط تكلفة العلب المنتجة منها في عام ١٩٦٧ مبلغاً

وقدره ٩٧٠ ر ٢١ جنيه لكل ألف علة ، وكان التقدير المبني الذي قدمته شركة آلات التغليف اليابانية يدل على إمكان وصنع وحدة الكبة هذه ببلغ ١٨٢٥٠ جنيه باستخدام الآلات الجديدة التي تعرضها ، أما الفرق وقدره ٣٧٢٠ جنيه ألف علة ، فيترتب عليه وفر إجمالي قدره ٧٠٠٠٠ ر ٧٠ جنيه في السنة وقد عهد مجلس الإدارة إلى مدير المشتريات عمل دراسة مستفيضة للمشكلة للتحقق من أرقام التكاليف والوفورات المقدرة وتقديم تقرير عن نتيجة هذه الدراسة .

وقد دل بحث مدير المشتريات على عدم دقة التقديرات الميدانية المقدمة من الشركة اليابانية . إذ تبين من فحصه أن تكلفة صنع العلب بواسطة الآلة اليابانية الجديدة يمكن أن تقل بمقدار ٣١٤٠ جنيه للألف علة من التقدير الذي قدمته الشركة ، وهذا الفرق نتيجة للزيادة في تقدير المصروفات العامة في تقدير الشركة اليابانية .

وقد أعد مدير المشتريات أرقاماً تفصيلية للتكاليف تموز تقديراته ، ولخصها في نموذجين ( ١ ، ٢ ) ويوضح نموذج ( ١ ) التكلفة في ١٩٦٧ على أساس شراء الورق المقوى وتجميعه وتصميمه لصنع العلب المطلوبة ، أما نموذج ( ٢ ) فيوضح تكلفة صنع العلب على أساس تشغيل وردين في اليوم Tow Shirts . وقد حسبت التكلفة بطريقتين مختلفتين فيما يتعلق بالأجور وبتكلفة المواد ، فبين العمود الأول التكاليف الجارية خلال عام ١٩٦٧ ، أما العمود الثاني فيعطي أرقاماً تقديراً أعلى للتكلفة لتوضيح آثار تنمير التكاليف .

ويقضي المشروع بتركيب الآلة الجديدة في أحد المصنعين على أن تنقل العلب المطلوبة لتبني منتجات المصنع الآخر بواسطة سيارة نقل خاصة ، بما أن الآلة الجديدة وحدة كاملة لصنع العلب من الورق المقوى والورق

# شركة النصر للحلويات

( نموذج رقم ١ )

تكلفة صنع العلب في عام ١٩٦٧

( شراء الورق المقوى وتجهيزه وصممه حسب الحاجة )

البيان	التكلفة لكل وحدة
الورق المقوى - مقطوع ومطبوع .. .. .	١٨٣٤٠
صنع .. .. .	٣٠٠
أجور عمال .. .. .	١٥٨٧٠
مصاريف نقل داخل .. .. .	٦٥٠
نقل الصناديق إلى المصانع لتعبئة السلع .. .. .	١٠٠
تأمين وصيانة .. .. .	١٢٠
ديابيس .. .. .	٥٠٠
	٢١٥٨٠ جنيه
عدد الوحدات المنتجة	٧٤٥٩٢
في اليوم .. .. .	١٨٦٤٨٠٠٠
في السنة .. .. .	



## شركة النصر للحلويات

( نموذج رقم ٢ )

تقرير تكاليف صنع العلب بالآلة اليابانية الجديدة  
( على أساس تشغيل وردتين في اليوم )

التكاليف الجارية	التكاليف	تكلفة ١٠٠٠ وحدة
( فعلية )	( تقديرية )	اللكاليف الأعلى
جنيه	جنيه	المباشر
٦٠٤٦٠	٨٢١٠	الورق المقوى .. .. .
٢٠١٤٠	٢٠٦٤٠	ورق ناعم .. .. .
١٠٠٠٠	١٠٢٥٠	بطاقات .. .. .
٢٠٠٠	٢٠٠٠	صمغ .. .. .
٢٠١٥٠	٢٠٣٨٠	أجور عمال .. .. .
١٠٨٠	٢٢٣٠	ت. أخرى ٢ / .. .. .
١٣٠٤٣٠	١٦٠٢٠٠	
		<u>غير المباشر</u>
٢٢٩٠	٢٢٩٠	فائدة ٦ / .. .. .
٢٤٩٠	٢٤٩٠	استهلاك ١٠ / .. .. .
١٠٥٠	١٠٥٠	إيجار ( حسب المباحة المشغولة .. .. .
٢٧٥٠	٢٥٧٠	قل .. .. .
١٠٦٨٠	١٠٦٨٠	
١٠٥٠١١٠	١٨٠٨٨٠	إجمالي التكاليف .. .. .
٧٤٥٩٢		عدد الوحدات المنتجة { في اليوم
١٨٦٤٨٠٠٠		{ في السنة

المطبوع . وعلى ذلك فإن تركيبها يفتى عن استعمال الآلات القديمة ، ولكنه قد يترتب على ذلك خسارة رأسمالية للشركة ، حيث أن الآلات القديمة قد استهلكت قيمتها بالدفتر ، كما أن المساحة التي تشغلها الآلات القديمة يمكن الانتفاع بها في أغراض أخرى . ويمثل رقم الإيجار في نموذج رقم (٢) القيمة الإيجارية للمساحة التي تشغلها الآلة الجديدة والمخازن على أساس ٢٠٠ جنيه في السنة وحسب مواصفات الشركة اليابانية ، فإن المساحة التي تحتاج إليها الآلة حوالى ٤٠٠ قدم مربع ، ومساحة إضافية لتخزين المواد الخام والسلع التامة الصنع بعد تعبئتها تقدر بـ ٣٥٠٠ قدم مربع .

وتقدر إدارة الحسابات أن قيمة المربع من المساحة الداخلية في حدود المصنع هي ٣٠٠ جنيه والتي تخصص لإنتاج علب التغليف . وتشغل الآلات القديمة مساحات يقرب إجمالها من ٤٠٠ قدم مربع ولذلك فإن المساحة الإضافية المطلوبة قدرها ٣٥٠ قدم مربع ، غير أن الآلات القديمة كانت موزعة في مساحات متباعدة ، وعلى ذلك فهي لا تصلح لتخصيصها للإنتاج بالآلة الجديدة . وتتوفر المساحة المطلوبة في المصنع الأول المزمع تركيب الآلة الجديدة فيه ، وبذلك لن تكون هناك مشاكل إعادة تخطيط المصنع .

وكان الورق المقوى Blank الذى تشتريه الشركة يورد إليها مقطوعاً حسب الأحجام المحددة ، ومصقولاً ومطبوعاً عليه اسم السلعة واسم الشركة وعلامتها التجارية بما لا يحمل هناك حاجة إلى لصق ورق خارجي عليه . أما العلب التي تصنعها الآلة الجديدة فتختلف عن ذلك في أنها تصنع من الورق المقوى العادى ثم يلصق عليه نوع آخر من الورق الناعم يشتري من الخارج مطبوعاً عليه البيانات التجارية . فالشركة إذن بدلا من أن تشتري الورق المقوى مصقولاً ومطبوعاً عليه البيانات ستقوم بشراء الورق الناعم مطبوعاً

عليه البيانات للصفحة على العلب المصنوعة ، ولا ترى إدارة الشركة فرقا ظاهرا بين العلامتين بما يحمل كلا منهما مقبولا لأداء المنفعة المرجوة .

وعلى الرغم من أن تكاليف الصنع المقدرة كما تظهر في نموذج رقم (٢) قد بنيت على نفس السكية التي تستهلكها الشركة في عام ١٩٦٨ ، فإنه من الممكن لإنتاج كمية إضافية تعادل ١٠٪ من مجموع الإنتاج دون زيادة كبيرة في التكاليف . ولا يرى مدير المشتريات مشاكل عملية في تشغيل الآلة الجديدة ، وردبتين ، رغم أن مصانع الحلويات تدار على أساس وردية واحدة ، إنه يكفي عدد قليل من العمال لتشغيلها ، وعلى ذلك سيكون هناك عمال كافيين لتشغيل الوردية الثانية ، يلاحظ أن تكلفة الآلة الجديدة تبلغ ٩١٠٠٠ جنيه ، تدفع الشركة المشتري منها ٣٠٠ جنيه مقدما ، ومبلغ ٣٥٠٠ جنيه عن كل ألف عبة تصنعها ، ومن هذا المبلغ تقيد الشركة المورد ٢٧٥٠٠ جنيهها خصما من كل ثمن شراء الآلة والذي ينتهي سداده بأجمعه بعد أن يتم صنع ٣٢٢٠٠٠٠ صندوقا . وتبلغ نفقات التركيب حوالي ٨٠٠ جنيه .

ومن المعلومات التي جمعها مدير المشتريات عن الشركة اليابانية ، وجد أنها تتمتع بسمعة طيبة ، كما تتهجر بجودة آلاتها . وأنها مختصة في صنع آلات لإنتاج الأغلفة الورقية . أما الآلة المقترحة فهي أوتوماتيكية وسبق اختبارها لعدة سنوات في بلاد مختلفة ، وكانت بعض التحسينات تضاف إليها من وقت لآخر ، ولكن التصميم الرئيسى لها لم يتغير بصفة جوهرية منذ خمسة سنوات . ويمكن تركيب الآلة في ستين يوما من تاريخ الطلب .

وقد رسمت شركة النصر للحلويات سياسة شرائية تقوم على التعاون مع الموردين بإعطائهم طلبات متكررة ومنظمة لتخفيض تكاليفهم . وبسبب

استقرار كمية الإنتاج من أجل طبيعة الطلب على السلعة و نتيجة لجهود إدارة المبيعات في مراقبة نشاط التسويق ، كانت الشركة في مركز يمكنها من إعداد مشترياتها مقدماً وتخطيط جداول الشراء لفترات دورية مقبلة . وبذلك يتمتع الموردون بمزايا طلبات مضمونة ومستقرة ، وكانت الشركة المشتريّة بالطبع تستفيد من تخفيض تكلفة المورد الذي يترتب على هذه السياسة الشرائية وبقدرة مدير المشتريات أن مقدار هذا الوفرة يبلغ حوالى ٥ ٪ . ولذلك كان الورق المقوى يشتري من مصدر توريد واحد خلال السنوات الخمس الماضية .

وبعد اطلاع مدير عام الشركة على تقرير مدير المشتريات ، محمد لتركيب الآلة الجديدة ، إذ أنها تخفض تكلفة العب إلى حوالى الثلث غير أن بعض أعضاء مجلس الإدارة - عند عرض الأمر على المجلس - ترددوا في قبول المشروع ولم يكن الاعتراض قوياً على استثمار هذا المبلغ الكبير في شراء الآلة ، إذ يتوفر لدى الشركة رأس مال عامل كاف لمؤيد العمليات الجارية ، ولكن الاعتراض قام لسببين آخرين : الأول خشية تقادم الآلة في فترة زمنية وجيزة إذ أن آلات صنع الأغلفة في تهذيب دائم وتطور كبير ، وتختلف الآلات المفروضة حالياً عن تلك التي تحقق نفس المنفعة منذ عشر سنوات أو خمس سنوات ، والثاني خشية دخول الشركة في أعمال جديدة بعيدة عن غرضها الأصلي ويتخشى بعض المديرين أن تتعرض الشركة كذلك لمشاكل غير عادية من تشغيل قسم التغليف الآلى الجديد .

وحيث أن الشركة تعمل في جو منافسة شديد ، فيجب أن توجه كل الجهود والعناية نحو السلعة الأصلية مع الاستفادة بالجهود الأخرى الخارجية المتخصصة في صنع الأغلفة .

وكان مدير المشتريات قد أثار في تقريره مشكلة أخرى تتعلق بتوريد المادة الجديدة ( الورق الناعم ) إذ أنه لا تتوفر الخبرة لدى الشركة عن مصادر توريد هذه المادة أو عن أسعارها ، وأشار إلى ضرورة دراسة السوق حتى يتم التوريد على أساس سليم ، ولما كانت المواد الخام التي تدرى لصنع السلعة الأصلية تخضع لتقلبات كبيرة في الأسعار ، فإن الأمر يتطلب نقطة مستقرة لتطورات السوق ، بما يقضى معه زيادة عدد الموظفين في إدارة المشتريات .

## حالة عملية (١) رقم (١٢)

شركة السيارات المصرية

شراء الآلات والمعدات

في صيف ١٩٦٧ احتاجت شركة السيارات المصرية إلى مكثف من الصلب الغير قابل للصدأ لاستعماله في مصانعها ، وبعد تاقى وتفرغ العروض المختلفة التي قدمت ، أوصت الادارة الهندسية بقبول العطاء الأعلى سعراً ، في حين أن إدارة المشتريات والإدارة المستعملة للبكتف أوصت بقبول العطاء ذى السعر الأقل.

وكانت شركة السيارات المصرية تفتج السيارات اللورى والجرارات ومجموعة متنوعة من السلع الصناعية والسلع الاستهلاكية وكانت مصانع الشركة تتكون من وحدات لكل منها إدارة مستقلة اعتبرت المشؤلة عن نجاح الوحدة التي تحت إشرافها ، غير أنها كانت ملتزمة بالسياسات اامامة التي تضمنها الإدارة لتوفير جو من التعاون بين الوحدات المختلفة .

وكان التنظيم الإدارى لكل وحدة يسير على نفس الخطوط والمبادئ التي رسمت للشركة كلها . وكان مدير كل إدارة مسئولاً عن مستوى الكفاءة الذى تؤدي بها الاعمال فى داخل الإدارة . وفي الحالات التي يجد فيها المديرون ترميضاً فى التصرفات التي تتخذ فى إدارات مختلفة كانوا يعملون على تسويتها فى الاجتماعات التي تعقد بين مديري الإدارات ، وإذا لم يستطع المديرون تسوية الخلاف يرفع الأمر إلى اللجنة التنفيذية المحلية المختصة . وكانت تسود العلاقات

---

(١) الدكتور إبراهيم هبسى ، الدكتور محمد سالم ، مرجع سبق ذكره .

بين المديرين روح التعاون وكانوا يفخرون بقسوة أى تعارض فى السلطات بينهم دون الرجوع إلى اللجنة التنفيذية .

وكانت هذه السياسة واضحة فى أعمال إدارة المشتريات ، وكانت بالإدارة المركزية إدارة للمشتريات تدبر شراء ما يقرب من ٩٠ ٪ من احتياجات الوحدات التابعة من المواد والمهمات والمعدات والتي كانت تقدر قيمتها الكلية بما يقرب من ٧٥٠.٠٠٠.٠٠٠ جنيه ، وكانت هذه الإدارة تحت إشراف مدير المشتريات الذى كان مسئولاً مباشرة أمام العضو المنتدب واللجنة التنفيذية .

وكان من حق إدارة المشتريات أن تستوجب أية إدارة طالبة لنوع من المواد أو المعدات عن المواصفات التى حددتها تلك الإدارة بما وضع لمواد أو معدات طلبت لتؤدى أغراض مماثلة .

وكانت إدارة المشتريات تأخذ فى اعتبارها مسائل النوع والخدمة والسعر فإذا رفضت الإدارة الطالبة الأخذ بتوصيات إدارة المشتريات كان لهذه الإدارة الأخيرة أن تلجأ إلى اللجنة التنفيذية للحصول على قرار يؤخذ أحد الرأىين وكانت إدارة المشتريات تقدر تماماً أنه لابد من الإدارة الطالبة هى التى ستسبب كل المهمات المطلوبة وهى المسئولة عن النتائج المترتبة على ذلك الاستعمال فلا شك أن مدير تلك الإدارة الحق فى اختيار الصنف المناسب وكذلك كان من رأى لإدارة المشتريات أن يفسر رأى الإدارة التنفيذية التى كانت مسئلة عن وضع المواصفات عند اختيار الصنف وفى بعض الحالات الاختيار يفسر التبريد ، وكان من رأى إدارة المشتريات أنه إذا تناوبت المناقصات فى توريد النوع وفى مستوى الخدمة فالمرجح أن يوجب الأمر له من المصادر ذات السعر الأقل .

وفي شهر يونيه ١٩٦٧ طلب مدير إحدى الوحدات التابعة شراء مكثف من الصلب الغير قابل للصدأ . وكان المكثف المطلوب ذى مواصفات خاصة وليس من النوع الفطى الشائع في السوق ، ولذلك كان يتحتم صنعه كطلب خاص للشركة ، وقد قامت الإدارة الهندسية بدراسة الأغراض المطلوب بشأنها هذا المكثف ، ووضعت المواصفات والرسومات اللازمة وأرسلتها لإدارة المشتريات . وقامت إدارة المشتريات بالاتصال بأربعة من الموردين الذين كانت لديهم الإمكانيات اللازمة لصنع الجهاز المطلوب ، وطلبت منهم التقدم بمعرض لتوريد المكثف ، وقد اختير هؤلاء الموردون على أساس الخبرة الفنية والسمعة الطيبة بتوريد أنواع ممتازة .

وكانت العروض التى تلقتها الشركة من ثلاثة فقط من الموردين على النحو الآتى :

١ - شركة ليداراون اليابانية ١٧٢٠ جنيه فوب ميناء يابانى .

٢ - شركة ميتكالف الإنجليزية ٢٠٦٠ جنيه فوب ميناء إنجلترا .

٣ - شركة ستيفنسون الألمانية ١٨٠٠ جنيه فوب ميناء ألمانى .

وكان إحصائى الشراء بالشركة مطمئنا إلى أن كلا من الموردين المقدمين تكفيه الإمكانيات لتوريد المكثف المطلوب طبقاً للمواصفات الموضوعة ، وكانت شركة ميتكالف تعتبر من أحسن المنشآت التى تستطيع صنع هذه المكثفات ولها شهرة عالمية فى ذلك ، ومعروفة بخبرتها الهندسية الطويلة فى هذا المجال . كما أن شركة ليداراون سبق أن وردت فى الشركة المصرية للطويلة فى هذا المجال . كانت دائما تعرض المطلوبة من أجله ، وكانت دائما على رضا تام من حيث تلأها مصدر لتوريد له قيمته وأهميته بالنسبة للشركة المصرية بأسعار معقولة .



وكان من رأى إخصائى الشراء التعاقد مع المورد الأقل سعراً ، وعزز هذا الرأى مدير المصنع المسئول الذى طلب المكثف ، لكن الإدارة الهندسية رأت الشراء من أعلا الموردين سعراً .

وقد استندت الإدارة الهندسية فى رأيها على أساس أن المواصفات الموضوعه للمكثف تتطلب استخدام نوع معين من الخامات لم يكن شائع الاستعمال . ولذلك كان من المفروض التدقيق فى اختيار الموردين وتوقعت الإدارة الهندسية أن يكون ذلك صعباً للصعاب فى مراحل الصنع . وكان رأى الادارة الهندسية أن شركة ميتكالف لديها خبراء فنيون على درجة عالية من التخصص بما يمكنهم من مواجهة أية صعاب تنشأ أثناء الصنع بما هو ليس متوفراً لدى الشركتين الأخرين . وكان إخصائى الشراء مقتنعاً بأن شركة ستيفيلسون لديها الإمكانيات اللازمة لصنع المكثف ، وفقاً للمواصفات اللازمة .

#### والمطلوب :

١ - هل كانت طريقه الشركة المصرية سليمة فى الوصول إلى تحديد أغراض المعدات المطلوبة ؟

٢ - أى من الموردين فى رأيك يفضل فى هذه الحالة ؟



## الفصل السادس

### متابعة وتقييم نشاط إدارة المشتريات

١ - مفهوم تقييم النشاط :

تنقسم أعمال أى منشأة من منشآت الأعمال إلى عديد من الأنشطة الرئيسية تنولى كل نشاط منها إدارة رئيسية ، ومن ثم يتكون الجهاز أو الهيكل التنظيمى لأى منشأة من عدة إدارات رئيسية ، منها ما يختص بأعمال الإنتاج ومنها ما يختص بأعمال التمويل ومنها ما يختص بأعمال شئون الأفراد ، ومنها ما يختص بأعمال المشتريات . . . وهكذا ، وتقييم نشاط أى إدارة فى هذا الجهاز يعنى متابعة تلك الأعمال الموكلة إلى هذه الإدارة وقياس نتائج هذه الأعمال ومقارنتها بمعايير أو معدلات أو نماذج معينة .

وتنشأ أهمية متابعة نشاط الإدارات من أن النشاط أو الأعمال التى تتولاها تلك الإدارات أصبحت تمثل عبئاً واضحاً وتواجهها العديد من المشاكل عند التخطيط السليم لها ، وعند التنفيذ السليم لها فى سبيل تحقيق أهدافها ، الأمر الذى سفراه واضحاً بالنسبة للنشاط وأعمال الشراء . كما أن الإدارة العليا وأيضاً معظم المديرين فى الوقت الحاضر - وخاصة فى المنشآت الكبرى - يضطرون إلى تفويض مرموسهم بتنفيذ جانب السياسات التى يظنون مسئولين عن نجاحها ويبناهم فى وضع يكونون فيه بعيدين عن الإلمام الشخصى والمعايشة الشخصية للتطبيق العملى ولتفاصيل ودقائق الأعمال الخاصة بالإدارات والأجهزة التى يرأسونها .

ومن هنا يصبح من الأهمية البالغة أن يكون لدى المدير وسائل دقيقة يستعملها في تقييم نشاط إدارته وقياس نتائج أعماله من يتولى رئاستهم .

#### ٢ - أهداف تقييم نشاط إدارة المشتريات :

إن أهداف الرئيسى من متابعة وتقييم نشاط أى إدارة هو استمرار الاطمئنان والتأكد من أن ما يتم ثم ماتم هو طبقاً لما هو مخطط ومستهدف . وطبقاً لمستوى الأداء المطلوب . ومن ثم تفحص هذه المتابعة والتقييم استكشاف والوقوف على مميزات التنفيذ ونواحي القصور والضعف والعمل على معالجتها في الوقت المناسب ، ومن هنا تصبح الرقابة بناءة وخاصة عندما يتم بجانب ذلك تشجيع ومكافأة المجتهد وتنمية قدرات غير القادر على تحقيق المستوى المطلوب ومحاسبة المقصر .

إن تحديد ماهو مطلوب أو ما يجب أن يتم ومتابعته بما يحدث وبمستوى الأداء الحالى ونتائج الأعمال يقتضى وجود المعدلات السليمة لقياس الأداء والكفاية . ومن ثم سوف يؤدي - أو يهدف - وجود نظام لمتابعة وتقييم نشاط إدارة المشتريات إلى الوصول إلى أساس عادل ومقبول لقياس نشاط العاملين في هذه الإدارة ونتائج أعمالهم والحكم على مدى كفاية ما يقومون به من أعمال ، وهذا في حد ذاته هدف له أهميته وخاصة لصعوبته كما سئى .

ولا شك أن متابعة وتقييم نشاط العاملين في مجال الشراء - وخاصة إذا قام على أساس من مفهوم وروح الرقابة البناءة - سوف يحقق أهدافاً أخرى لها تأثيرها ، منهاحث هؤلاء العاملين إلى زيادة إنتاجيتهم وكفاءتهم على أساس واضح ، والعمل على رفع روحهم المعنوية ودفع العاملين منهم إلى تنمية قدراتهم وخاصة عندما يعرفون أن نشاطهم وأعمالهم هي موضع اهتمام وقياس مستمر من

جانب المنشأة . كما يستفاد من نتائج تلك المتابعة ودراسة تلك النتائج في استمرار القدرة على حسن توزيع الاختصاصات والمسؤوليات والسلطات وإعادة تنظيم إدارة المشتريات، ثم في وضع برامج واضحة وفعالة لتدريب رجال المشتريات.

وبالإضافة إلى ما تقدم فإن نتائج هذه المتابعة يمكن أن تعاون الادارة العليا معارضة فعالة في تطور وتعديل سياسات الشراء وخلق وإجراءات الشراء على أساس سليم .

كما أن المسؤولين في المنشآت التي تضم عدة مصانع أو فروع وتبع سياسة اللامركزية في الشراء يجدون في عملية القويم أداة فعالة لمراقبة وتحقيق وظيفة المشتريات في جميع أنحاء المنشأة، وذلك أن عملية القويم التي تطبق على أساس موحد في جميع أقسام الشراء بالمنشأة تتيح للمسؤولين مقارنة نتائج أعمال كل من هذه الأقسام والاستفادة من طرق التحسين التي تتبع في قسم وذلك بتعميمها في باقي الأقسام وبذلك يكون التحسين شاملاً وتعكس آثاره الطيبة على المنشأة بأكملها .

#### صعوبة تقييم نشاط إدارة المشتريات :

يتبين من المفهوم المتقدم ذكره أن تقييم النشاط يتطلب وضع معدلات أو معايير أو نماذج للقياس ومقارنتها بالنتائج الفعلية لأداء الأعمال .

ونظراً لثقل الوظائف والأنشطة التي يمكن قياس أعمالها كياً بشكل واضح يسمح بسهولة لإجراء المقارنات ، فإن عملية تقييم النشاط تعتبر بصفة عامة مهمة غير مباشرة .

كما أن صعوبة هذا التقييم تختلف حدتها بالنسبة للوظائف المختلفة تبعاً

لعينة ما يوكل إلى كل وظيفة من مهام واختصاصات. فن الوظائف مايسهق قياس نشاطها بدرجة أكبر من غير ما كما هو الحال في إدارة الانتاج التي يمكن قياس نشاطها إلى حد لا بأس به من الوضوح والبكال عن طريق حجم الانتاج وعدد ساعات العمل والاختبارات الفنية المنتجة إلى غير ذلك من وسائل لقياس الكمية الأخرى .

أما في الوظائف التي تحاول اختصاصات تتعلق بالخدمات والتي يغلب على نشاطها الطابع الانساني بدلا من الطابع المادى ومن بينها وظائف إدارة المشتريات التي تختم طبيعة العمل فيها أن يندل العاملين جزءاً من نشاطهم المنتج في مجال العلاقات الشخصية ، كما أن طبيعة كل عملية قد تختلف عن الأخرى أو أن الظروف التي تعترض كل عملية قد تختلف وقد لا يمكن توقعها ، ومن ثم يختلف الجهد والوقت اللازم لها . ومن ثم فإن الصعوبات الأساسية التي تقابلها عملية تقييم نشاط هذه الوظائف والادارات تنشأ من أن كثيراً من أوجه النشاط فيها لا يمكن قياسه كياً . .

ولذلك فقد استقرت الآراء على أنه يكاد أن يكون من المستحيل وضع مقياس دقيق مطلق أو معادلة رياضية لتقييم نشاط إدارة المشتريات .

ولا يعنى هذا إلى أن نشاط إدارة المشتريات يجب ألا يخضع لعملية التقييم وإنما يجب أن تقوم بعملية التقييم ، ونحن على علم بصعوبة العملية ودقتها حتى نقيس النتائج ونحن على درجة كبيرة من الحذر والحيلة سواء عند القياس والتقييم أو عند الاعتماد على نتائجه .

#### بعض وسائل تقييم نشاط إدارة المشتريات :

إنه وإن كان من المستحيل وضع مقياس دقيق مطلق لتقييم نشاط إدارة

المشتريات كما سبق القول إلا أنه من الممكن قياس درجة النجاح المتعلقة بتنفيذ بعض النواحي في وظيفة الشراء بدرجة معقولة مع الاعتراف بوجود بعض نواحي الضعف في هذه المقاييس.

ونورد فيما يلي بعض المقاييس المستخدمة في التقييم :

( ١ ) قياس التكاليف التي تتحملها المنشأة بالنسبة لكل جنيه من

المشتريات :

يعتبر هذا المقياس من المقاييس الأكثر شيوعاً في تقييم نشاط إدارة المشتريات ويتلخص في استخراج تكلفة تشغيل إدارة المشتريات خلال السنة وقسمتها على القيمة الكلية للمشتريات خلال نفس السنة .

ويؤخذ على هذا المقياس أنه لا تصلح لمقارنة نشاط إدارة المشتريات في الفترات المختلفة خاصة إذا تغيرت مستويات أسعار الشراء .

ذلك أن قيمة المشتريات ستتغير بالزيادة أو النقصان من فترة لأخرى في حين تبقى تكلفة تشغيل إدارة المشتريات واحدة في كل من فترتي المقارنة مما يؤثر على النتائج النهائية دون أن يكون لذلك أية علاقة بكفاءة العاملين بالإدارة .

(ب) قياس تكلفة إصدار أمر الشراء :

وذلك بقسمة إجمالي تكلفة إدارة المشتريات خلال فترة معينة على عدد أوامر التوريد الصادرة خلال نفس الفترة .

وما يؤخذ على هذا المقياس أن المجهود الذي يبذل لإصدار أمر التوريد يختلف من طلبية لأخرى وقد يكون هذا الاختلاف كبيراً بحيث يؤثر على نتيجة

القياس والحكم والمقارنة ، فهناك مثلاً من الطلبات ما لا يتطلب أكثر من الموافقة الكتابية لكي يقوم كاتب في إدارة المشتريات بتحرير نموذج نمطى لأمر التوريد وإصداره بعد اعتياده ، وهناك من الطلبات ما يحتاج إلى وقت ومجهود ومفاوضات مستمرة وعلى مستوى الإدارة العليا والفنيين بالمشأة وهكذا ومن ناحية أخرى ، إذا قامت مشأة - على سبيل المثال - بشراء طليية كبيرة القيمة من المواد والتي تشتري عادة بأقل بمجهود أقل نسبياً وتم في فترة قصيرة فإن تكلفة إصدار أمر شراء هذه الطليية ستكون بسيطة نسبياً ، والمضى النظرى .  
لهذه النتيجة أن إدارة المشتريات على كفاية كبيرة في شراء هذه الطليية .

في حين أن لو قامت إدارة المشتريات لشراء آلة قيمتها أقل من الطليية السابقة ولكن لإتمام عملية شرائها يستلزم وقتاً أطول ومجهوداً أكبر مما يترتب عليه زيادة تكلفة أمر الشراء نسبياً فإنه يبدو في هذه الحالة أن كفاية إدارة المشتريات في هذه العملية أقل مما كانت عليه في الطليية الأولى ، ولو خصصنا الأمر بعناية لتبين أن إدارة المشتريات قد بذلت في كل من الطلييتين نفس الاهتمام والكفاية ، ولكن اختلاف النتيجة قد جاء في الواقع بسبب اختلاف ظروف شراء كل منهما ، ولا يرجع إطلاقاً إلى تغير حقيقى في كفاية المشتريات .

وفي الواقع أنه لا يمكن إغفال أهمية الاعتراضات التي تثار ضد المقاييس المتقدم ذكرها ، وهى مأخذ تقوم على ضرورة التخطيط عند تقييم نشاط إدارة المشتريات عن طريق استخدام أية نسبة بتغير الرقمان المكونان لها لأسباب لا تتعلق بكفاية الأشخاص الذين تستخدم هذه النسبة كقياس لتقييم نشاطهم . ومن ثم وفي هذه الحالة لا يجوز الاعتماد على هذه المقاييس اعتماداً نهائياً بل يجب التحفظ والعناية ومعرفة الثغرات التي قد تشوب المقاييس ونتيجة وذلك عند استخدامه .



### نواحي النشاط الواجب قياسها في إدارة المشتريات :

رغم أنه سبق أن أوضحنا أنه يكاد يكون من المستحيل وضع مقياس دقيق مطلق أو معادلة رياضية لتقييم نشاط إدارة المشتريات فإنه توجد بعض النواحي الشرائية يجب تقييمها . ويدور التقييم في هذه الحالة حول تحديد بعض المقاييس التي يمكن عن طريقها تبيان مدى تحقيق إدارة المشتريات لأهدافها العامة وهي شراء الكميات المناسبة بالجودة المناسبة بالثمن المناسب وفي الوقت المناسب ومن مصدر الشراء المناسب .

فناحية الكمية المناسبة يمكن قياسها بعدة طرق مثل متابعة مدى أو معدل أو عدد مرات التأخير أو توقف سير الإنتاج بسبب نقص المستلزمات كما يمكن قياسها عن طريق عدد أوامر الشراء العاجلة . كما يمكن أن يؤخذ في الاعتبار كمية الشراء بغرض التخزين وتكاليف هذه العملية ، ومقارنتها بمدى توفر الأصناف عند الاستخدام الفعلي .

ويمكن أيضا قياس كفاءة إدارة المشتريات في مجال توفير الكمية المناسبة عن طريق متابعة الأوقات التي تبقى فيها بعض الأرصدة في المخازن دون حدها الأدنى المقرر حتى يتم استهلاكها . كما أن معدلات الدوران المختلفة التي يمكن وضعها على أساس من سياسات التخزين والشراء المحددة يمكن الاستناد إليها عند التقييم . والمقارنة لتقييم أعمال إدارة المشتريات في هذا المجال ، وهذه المعدلات تهدف إلى إيجاد علاقة سليمة أو مقبولة بين أرصدة المواد المخزونة (متوسط المخزون) وبين درجة استخدام هذه المواد . فهناك معدل الدوران الذي يحسب بقسمة قيمة المواد المشتراة خلال فترة زمنية معينة على قيمة متوسط المخزون عن هذه المواد عن نفس الفترة ومن معدلات الدوران أيضا التي تبين العلاقة بين المخزون وعملية الاستخدام هو قسمة المنصرف للاستخدام على متوسط المخزون .

ومن المؤشرات أو المقاييس المستخدمة أيضاً هو متابعة نسبة أو معدل الخسارة الناتجة عن تلف أو عدم صلاحية بعض الأصناف أو تقادمها حيث لذلك علاقته بنشاط ومسئولية إدارة المشتريات عن توفير الكميات بالقدر الذى تراه مناسباً .

وأما من ناحية الحصول على الجودة المناسبة فيمكن قياسها عن طريق عدد المرات التى رفضت أو ردت فيها الطلبات المرسلة إلى المنشأة . بجانب متابعة وحصر العيوب التى تكشف أثناء التخزين وأثناء العملية الإنتاجية بسبب المواد المشتراة . فرغم أن المورد هو المسئول المباشر عن هذه العيوب فإن المسئولية النهائية تقع على عاتق إدارة المشتريات لأنها هى التى اختارت مصدر الشراء ، كما يدل على مدى كفاءتهما فى اختيار الجودة المناسبة أو المصدر المناسب .

ومن ناحية كفاية إدارة المشتريات فى الشراء - بالثمن المناسب فيمكن قياسها بعدة طرق منها أن العلاقة بين قيمة المشتريات وقيمة المبيعات فى المدى الطويل يمكن استخدامها كقياس لهذه الناحية ذلك أن نسبة ثابتة تقريباً من قيمة المبيعات - أو يجب أن تصرفها - المنشأة فى شراء المواد والمهمات وقطع الغيار وذلك خلال مدة زمنية معنة ، وكلما استقرت تلك النسبة تقريباً على مدار فترة أطول نسبياً كلما كان ذلك أفضل من بجانب إدارة المشتريات .

وكذلك يمكن قياس كفاية المشتريات فى هذا المجال عن طريق مقارنة سعر الصنف وقت استخدامه بسعره وقت شرائه أو بالسعر فى أى وقت من الأوقات خلال الفترة بين وقت الشراء الفعلى والاستخدام الفعلى .

وأما عن كفاية إدارة المشتريات فى الشراء فى الوقت المناسب ومن المصدر

المناسب فيمكن قياسها والاستدلال على كل منهما عن طريق الظواهر المستخدمة في قياس نشاطها الخاص بتوفير الكمية المناسبة . بجانب مراجعة الشروط التي تم التعاقد على أساسها مع كل مصدر من المصادر أو مع تعاقدات سابقة ، ثم مراجعة مدى وفاء الموردين بالتزاماتهم .

وبخلاف ما تقدم ذكره فيوجد اتجاه آخر للتقييم يدور حول تحليل نشاط إدارة المشتريات طبقا لعمليات معينة في عملية الشراء فيمكن مثلا قياس عبء العمل المستدلى هذه الإدارة عن طريق إحصاء عدد ما أصدرته من أوامر الشراء ، كما يمكن تصنيف هذا العدد إلى مشتريات محلية ومشتريات خارجية وإلى طلبيات صغيرة وطلبات كبيرة وإلى أوامر شراء عاجلة وإلى أوامر شراء عادية .

كما يمكن الاستدلال على كفاية أفراد إدارة المشتريات عن طريق معرفة المدة التي يستغرقها أمر التوريد من وقت تحديد الحاجة الصنف إلى وقت تصدير أمر التوريد ، وكذلك عن طريق مراجعة الفواتير وإعدادها لدفع عن المشتريات للموردين .

كما يمكن قياس كفاية إدارة المشتريات بمدى التعاون بينها وبين الإدارات الأخرى ، وكذلك في نجاحها بتكوين وتنمية العلاقات الطيبة مع الموردين وما هي آراء وأحكام ومشاكل جمهور الموردين تجاه إدارة المشتريات بالمنشأة والعاملين فيها .

#### طرق تقييم كفاية المشتريات :

سبق أن أوضحنا أنه من الممكن أن نحدد نواحي النشاط التي يمكن قياسها

وتقييمها في إدارة المشتريات ، ولكنه من العسير أن نجد طرقا كثيرة لقياس وتقييم هذه النواحي .

وبصفة عامة فإن عملية التقييم تدور أساساً حول قياس ما يتم أو ماتم فعلا في إدارة المشتريات ثم مقارنته بأى من المستويات أو المعايير الآتية:

١ - نتائج الأعمال والتقييم ومستويات الأداء من قهره أو فقرات سابقة.

٢ - الميزانية التقديرية ومعدلات وأرقام الأداء الواردة بها .

٣ - نتائج الأعمال أو مستويات الأداء في إدارات المشتريات بمنشآت أخرى .

٤ - نتائج ومستويات أداء نموذجية تمحدد كهدف يسعى إليه .

وفيا يختص بالمعيار الأخير فيجب استيعاده حيث من الصعب من الناحية العملية إيجاد مستوى نموذجى معين يمكن تقييم كافة الشركات على أساسه .

كما أنه على مستوى الشركة الواحدة يكون من الصعب قبول الاعتماد في تقييمها على أساس مستوى أداء مثالى .

وكذلك الأمر فها يختص بالمعيار الثالث حيث يصعب مقارنة نشاط ونتائج أعمال إدارات المشتريات بالمنشآت الأخرى وذلك لتعدد الحصول على البيانات والمعلومات من هذه المنشآت حيث تعتبرها سرية ومن ثم فيجب استبعاد هذا المعيار أيضا .

ويمكن القول أن أفضل طريقة لتقييم كفاية إدارة المشتريات هي الميزانية التقديرية ومقارنة نشاطها ونتائج أعمالها الحالية بما كانت عليه في سنوات أو مدد

سابقة وذلك فقط بالنسبة للنشاط الميسور قياسه كياً وإحصائياً . وأما عن نواحي النشاط غير الملبوسة فيحسن أن يعتمد على حكمة الإدارة العليا ورأيها الشخصي في تقييمها مع وضع النظام الذي يسهل لها هذه المهمة والذي يكفل في الوقت نفسه عدالة التقييم .

ونورد فيما يلي نموذجاً يتضمن بعضاً من العوامل الملبوسة التي يمكن استخدامها في تقييم وقياس كفاية إدارة المشتريات . ويمكن لاية منشأة أن تصمم على هديه نموذجاً يتضمن من العوامل ما يتماشى مع حالتها وظروف العمل فيها .

وبلاحظ من الجدول التالي توضيح المقارنة بين العوامل الشرائية الرئيسية .  
لثلاث مدد .

قياس العوامل المدروسة عن طريق المقارنة بالسنوات السابقة

سنة ١٩٧	سنة ١٩٧	سنة ١٩٧	العوامل
٪	٪	٪	تكاليف الإنتاج الكلية
			عدد العاملين بالمنشأة
			عدد أوامر التوريد
			قيمة المشتريات الكلية
			عدد العاملين بقسم الشراء
			عدد العاملين بقسم الاستلام
			عدد العاملين بقسم الفحص
			الأجور الإضافية والمكافآت
			مجموع المراتب والأجور والمكافآت
			تكاليف الإدارية الأخرى
			التكاليف الإدارية الكلية
			الخصم النقدي المحصل
			الخصم النقدي المفقود
			الخسائر من التصادم
			الخسائر من التلف
			الميزانية التقديرية للمشتريات
			٪ زياده عن الميزانية
			٪ نقص عن الميزانية
			متوسط دوران المخزون السنوى
			وهكذا

وتستخرج النسب المؤية عن طريق قسمة كل رقم نقدي على تكاليف.  
الاتاج الكلية وقسمة كل رقم خاص بعدد العاملين على المدد الكلى للعاملين.  
ثم يضرب النتائج في الحالتين في ١٠٠ .

أما عن العوامل والنواحي الشرائية غير الملموسة فيمكن أن يستند قياسها  
وتقييمها إلى ذوى الخبرة من المسئولين وبناء على لحصص لهذه النواحي ورأيهم  
وتقديرهم الشخصى ، والمهم عند تقييم هذه النواحي غير الملموسة أن يكون  
المسؤل الذى يقيمها ويناقشها ويصدر حكما فيها . أن يكون موضوعاً وملمأ  
ودقيقاً ومعقولا إلى أبعد الحدود ، وأن يوضع النظام الذى يكفل ذلك .  
بقدر الإمكان .

ويمكن لإدارة المنشأة أن تقيم بعض تلك الأنشطة غير الملموسة من جانب .  
إدارة المشتريات والى يصعب قياسها كياً عن طريق تقصى بعض النواحي .  
وتوجيه بعض الأسئلة التى تدور حولها ثم تجميع الاجابات والمعلومات عنها  
ودراستها ، ومن بين هذه النواحي والأسئلة عنها ما يلى على سبيل المثال :

١ - معرفة مدى وجود تنظيم داخلى سليم لإدارة المشتريات بحدود وضوح  
توزيع الاختصاص والمسئوليات والسلطات بين الرؤساء والأجهزة الداخلية .  
وبين الرؤوسين ثم استمرار التأكد من ذلك ومن سلامته على فترات مناسبة  
ونمشية من طبيعة الأعمال الجارية . وأيضاً التأكد من أن التوزيع والتحديد  
الموضوع للاختصاصات والمسئوليات والسلطات هو الأمر الواقع فلا .

٢ - حصر عمليات الشراء التى تمت ، ومعرفة ما إذا كان تنفيذها بناء على  
طلبات مكتوبة ومعتمدة أم أن بعضها تم بناء على طلبات شفوية .

٣ - مراجعة الدور الذى قامت به إدارة المشتريات بالنسبة لاستخدام

سلطاتها الرئيسية ، ومنها على سبيل المثال ما يجب أن تقوم به نحو مراجعة  
ومنقحة طلبات الشراء ، وهل اقتصر دورها في هذا الخصوص على المراجعة  
الشكلية ، ثم تقييم ماتج عن تدخلها في هذه المراجعة أو المناقشة . وهكذا  
بالنسبة لباقي السلطات .

٤ - هل هناك خطة أو برنامجاً لأعمال الشراء وكيف وضع ، وتنانج  
تنفيذه ، وهل هناك ميزانية تقديرية للمشتريات .

٥ - ماهو النظام والمجهود الذى تبذله هذه الإدارة في متابعة واستلام  
المشتريات المطلوبة ، وماهى التصرفات التى اتبعها أو تتبعها الإدارة في حالة  
تأخر ورود بعض الأصناف .

٦ - مراجعة المدة التى يتم فيها فحص الأصناف منذ استلامها مبدئياً حتى  
إضافتها نهائياً إلى المخازن ، وماهى الفترة التى تنقضى حتى يتم صرف مستحقات  
المورد ، وماهى الخصومات التقديرية نظير تعجيل الدفع التى تضيع على المنشأة  
بسبب تأخر بعض الإجراءات لدى إدارة المشتريات .

٧ - وماهى الوسائل التى تتبعها الادارة لتحقيق الأهداف والسياسات  
السليمة للشراء .

٨ - وماهى موقف البيانات والسجلات لدى هذه الإدارة ومدى شمولها  
وحداثتها واكتمالها وكفايتها لقرشيد أعمال الشراء بدلا من الاعتماد على تكرار  
أو زيادة المجهود أو الاعتماد على التخمين أو الذاكرة . ومن هذه البيانات  
مثلا ، بيانات عن الموردين ، بيانات عن الأسعار ، بيانات عن الأصناف  
البديلة . . . وهكذا .



٩ — هل لدى مدير المشتريات نظاماً واضحاً وطرقاً فعالة لتابعة أعمال رجال ومندوبي الشراء .

١٠ — هل هناك علاقة طيبة واضحة بين جهاز الشراء وبين الموردين، وهل هناك شكاوى معينة أو متكررة من جانب بعض الموردين .

١١ — هل هناك أخطاء أو مشاكل تعرض لها برنامج الإنتاج وكيته أو معدله أو نوعه بسبب إدارة وتصرفات إدارة المشتريات ، ونفس الشيء بالنسبة للبيع والتمويل .

## الميزانية التقديرية للشتریات

الميزانية التقديرية هي المظهر المادى المدروس للتنبؤ ، فهي ترجمة مادية لأهداف وسياسات المنشأة وكل نشاط أو إدارة من إدارات هذه المنشأة ، فيها يتم تسجيل وتحديد الافتراضات التي تكونت عن المستقبل وفي شكل كمى محدد . ومن ثم فهي كشف بتقدير المطلوب عمله أو إنجازه أو بتقدير احتياجات المستقبل مرتبة ترتيباً منظماً وتنطى بعض أو كل أوجه النشاط في المنظمة وفي الإدارة المعنية لفترة زمنية محددة ، قد تكون قصيرة الأجل أو طويلة الأجل وذلك في ضوء حاجة المنشأة وطبيعة النشاط إلى التخطيط لفترة معينة ثم القدرة على التنبؤ بالمستقبل ، ثم تكاليف التنبؤ بالأجل الطويل .

وتستخدم الميزانية التقديرية في جميع مجالات النشاط مثل التسويق والمبيعات ، والإنتاج ، والإيرادات ، والمصروفات ، والتمويل ، والشراء ، والمخزون السلى ، . . . . وهكذا .

ومن ثم تعتبر الميزانية التقديرية وسيلة أو أداة سليمة للتخطيط ، ووسيلة أو أداة للرقابة والمتابعة . وبالإضافة إلى ذلك فإن لها العديد من المزايا والفوائد .

والميزانية التقديرية للشتریات يتم تجهيزها بناءً أو في ضوء ميزانية وبرنامج الإنتاج . فهي تساعد في الحصول على الأصناف اللازمة للاستخدام والإنتاج بالكميات المطلوبة وفي الأوقات المطلوبة وفي الأماكن المطلوبة .

ويوجد نوعان من الميزانية التقديرية للشتریات، ميزانية الموأخر هي عبارة عن تخطيط أو تسجيل للكميات المقدرة أو المطلوب شراؤها من كل صنف من

الأصناف خلال فترات زمنية معينة ، وميزانية التشغيل وهي عبارة عن تقدير لتكاليف إدارة المشتريات .

### مزايا الميزانية التقديرية للشروعات :

١ - ميزانية المواد تمكن إدارة المشتريات من التخطيط لنشاطها وأعمالها التنفيذية كما تساعد على تدبير تلك المواد والقيام بمسؤولياتها نحو الشراء في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة . كما تمكنها من تسليق وتدعيم نشاطها مع الإدارات الأخرى . كما أنها تفيد بشكل واضح ومفيد إدارة المخازن وقسم الاستلام حيث يمكن لها من الإدارتين أن تخطط لأعمالها وأن تضع النظام والترتيبات اللازمة في ضوء ميزانية المواد .

٢ - الميزانية النقدية للتشغيل والتي توضح تكاليف إدارة المشتريات يمكن استخدام الكثير من البيانات بها كمعايير لقياس نشاط وكفاءة هذه الإدارة ، كما أنها تزود الإدارة المالية بحجم الأموال اللازمة خلال فترات معينة وبما يمكنها من وضع الميزانية النقدية بشكل سليم ، كما أنها أصبحت ضرورية بالنسبة لشركات القطاع العام حتى تساعد المسؤولين بالدولة على التخطيط المالي السليم .

٣ - إن الميزانيات التقديرية للمشتريات تساعد الإدارة العليا بالمشأة في متابعة نشاط إدارة المشتريات وقيامها بمسؤولياتها واكتشاف نواحي التقدم ونواحي الإشراف ونواحي الانحرافات ومدى كفاءة سياسات وإجراءات الشراء ومعالجة القصور في الوقت المناسب .

### الاعتراضات الموجهة إلى استخدام الميزانية التقديرية في مجال الشراء :

يعترض البعض على استخدام الميزانية التقديرية للمشتريات — وخاصة ميزانية المواد — كوسيلة من وسائل الرقابة ، على أساس أن إدارة المشتريات لا يجوز لها التقيد بالميزانية التقديرية للمواد وأنها تشتري ماتحتاج إليه المنشأة وليس ماسبق التنبؤ به . كما أن التقيد بتلك الميزانية عند التنفيذ قد يؤدي إلى تضخم المشتريات وزيادة رأس المال المستثمر في موجودات المخازن ، وفي أوقات أخرى قد يؤدي إلى عدم توفر الكميات المطلوبة في الأوقات المطلوبة مما يعوق حركة الإنتاج . ومن ثم فإنه عند القيم قد تكون إدارة المشتريات قد قامت بدورها بالالتزام بتنفيذ الميزانية التقديرية وليكن هي في الواقع لم تحقق وظيفتها وأهدافها على الوجه الأكمل .

ومن ناحية أخرى فإن استخدام الميزانية التقديرية للمشتريات كوسيلة وقائية لا تناسب مع الطبيعة الخاصة لبعض الصناعات التي يكون نظام الإنتاج فيها بناء على طلبات خاصة بمواصفات خاصة ، وأن هذه الطلبات تمثل نسبة كبيرة — نسبياً — من إجمالي إنتاجها ، أو تلك الصناعات التي تتعرض لتقلبات موسمية كبيرة في الإنتاج أو البيع .

والحقيقة أن تلك الاعتراضات أو الصعوبات لا تعود في الواقع على مبدأ استخدام الميزانية التقديرية للمشتريات كوسيلة للرقابة ، ولكن الخطأ هو في سوء الاستخدام أو عدم القدرة والخبرة والكفاءة في إعداد هذه الميزانية وعدم وجود أو تجهيز البيانات والاحصائيات والدراسات اللازمة للتنبؤ السليم ، أو قناعتها على أساس الاجتهاد الشخصي أو التخمين أو إعدادها على عجل أو لعدم قيام التعاون السليم وتبادل البيانات السليمة بين إدارة المشتريات

وإدارات الاستخدام وخاصة المبيعات والاتاج . كما أن بعض المنشآت تعدم هذه الميزانيات لمجرد وجود ميزانية تقديرية لها أو لمجرد إظهار المنشأة بأنها تخطط لأعمالها ، وأن بعض المنشآت تعد هذه الميزانيات على عجل أو لمجرد إرسائها إلى جهات رسمية تطلبها دون تحرر الدقة والجهد في إعدادها .

ومن ثم فإن العيب ليس في المبدأ ولكن في الاستخدام ، هذا فضلاً عن تلك المزايا التي سبق الإشارة إلى بعضها وأن قيام الأعمال وتنفيذها وفقاً لبناء على أساس موضوع هو أفضل بكثير من عدم وجود هذا الأساس أو إقامته على الاجتهاد والحكم الشخصي . كما أن هذا لا يمارض مطلقاً من المرونة وتقدير الظروف والموضوعية عند التنفيذ الفعلي وعند تقييم الأداء والنتائج .

#### إعداد الميزانية التقديرية للبشريات :

وهنا على سبيل المثال نورد ضرورة من بعض القواعد العامة التي تستخدماً لإحدى الشركات الصناعية الكبيرة ، والتي يقبها عدد من المصانع في أماكن متفرقة ، أو التي لها عدد من الفروع في أنحاء الجمهورية ، وذلك عند إعداد الميزانية التقديرية للبشريات :

١ - من واقع نتائج الأعمال خلال الثلاث سنوات الأخيرة مثلاً يمكن تحديد متوسط كمية ما يخص الوحدة المنتجة من كل مادة من مستلزمات الاتاج وبذلك يسهل استخراج الكمية التي يتطلبها الاتاج بأكمله في كل سنة أو فترة معينة من كل مادة .

٢ - تبعاً لظروف تسويق كل مادة والمدة اللازمة للحصول عليها من وقت طلبها حتى وصولها إلى المصنع أو الفرع التابع للمنشأة بالإضافة إلى التند

السابق يمكن استخراج الحد الأقصى للخزون بما يضمن استمرار سير العمليات الإنتاجية دون تضخم في المخزون .

٣ - وعلى ضوء البندين المتقدم ذكرهما وبعد تحديد حجم الإنتاج المستهدف خلال السنة يقوم كل مصنع أو فرع بتبع المنشأة بموافقة إدارة المشتريات قبل بداية السنة المالية بثلاث شهور - بكشوف يوضح فيها البيانات الآتية :

- (أ) اسم الصنف ورقم الدليل الموحد له .
- (ب) الرصيد المتبقى بالمخازن من كل صنف وقت إعداد الكشوفات وذلك من واقع بطاقة الصنف .
- (ج) الكمية المستخدمة من كل صنف خلال كل من الثلاث سنوات الأخيرة .

(د) متوسط المستخدم في الثلاث سنوات الأخيرة .

(هـ) الحد الأقصى للخزون المسموح به .

(و) الكمية المطلوبة وهي عبارة عن الحد الأقصى مخصصاً منه الرصيد .

(ز) سعر شراء آخر طلبية وردت من كل مادة من واقع صور أوامر الشراء للموردين التي تصل إلى المصنع أو الفرع من إدارة المشتريات لاستلام البضائع مجموعها .

(ح) قيمة الكمية المطلوبة من كل مادة د و x ز ، .

ويمكن تلخيص البيانات المتقدم ذكرها في النموذج الآتي :

مصنع.....

فرع ... ..

الرقم	
الصف	
الاستخدام في كل من	
البيان سنوات الألفية	١٩
	١٩
	١٩
الترتيب	
الرجد في	١١
الحد الأقصى	
للغزير	
الطالب	
شراؤها	
كينة	
كينة	
ملاحظات	

٤ - برفق كل مصنع أو فرع مع الكشوف المتقدم ذكرها يانا  
واقفا بالأصناف المستغنى عنها ومدى صلاحيتها للاستخدام .

عندما تنطق إدارة المشتريات من المصانع أو الفروع التابعة للمكتشاة  
الكشوف المتقدم ذكرها تقوم بمراجعة البيانات الواردة بها وخاصة من  
ناحية الأسعار ومدى صايرتها للأسعار المنتظرة وقت الشراء .

٦ - تعتبر إدارة المشتريات الكميات المستغنى عنها من كل صنف بمثابة  
مصدر من مصادر الشراء أى أنها تؤخذ في الاعتبار منذ تحديد الكمية التى  
يستقر الرأى على شراؤها من كل صنف بشرط أن يكون الصنف  
المستغنى عنه صالحا للاستخدام .

٧ - تعد إدارة المشتريات كشوفها بكمية الأصناف التى يتقرر شراؤها  
وقيمتها التقديرية .

٨ - توافى إدارة المشتريات الإدارة المالية بتقرير قيمة المشتريات  
خلال السنة موزعة على أربع فترات سنوية .

يتبين مما تقدم أن النموذج المتقدم ذكره يمكن إدارة المشتريات من حصر  
الكميات التى ستولى تسويقها مقدما مما يعطيها فسخة من الوقت للحصول  
عليها بأفضل الشروط وأنتسب الأوقات كما تنبج للإدارة المالية دراسة  
إمكانيات التمويل المناسب وتعيينها على وضع ميزانية تقديرية سليمة تتضمن  
أوجه نشاط المنشأة بأكملها خاصة وأن قيمة المشتريات تمثل غالبا جانباً  
كبيراً من المصروفات .



# فهرس

صفحة

الفصل الأول : اختصاصات وسلطات وظيفه الشراء وأهدافها ٧

الفصل الثاني : تنظيم إدارة المشتريات ٢٧

المبحث الأول - التنظيم الداخلى لجهاز المشتريات ٣١

المبحث الثاني - العلاقة بين جهاز المشتريات

٥١ والأجهزة الأخرى .

الفصل الثالث : طرق وإجراءات الشراء ٦٩

الفصل الرابع : سياسات الشراء ١٤٩

المبحث الأول - الشراء بالجودة المناسبة ١٥٠

المبحث الثاني - الشراء بالسعر المناسب ١٧٩

المبحث الثالث - الوقت المناسب للشراء ١٩٥

المبحث الرابع - الشراء بالكمية المناسبة ٢١٣

المبحث الخامس - اختيار مصدر الشراء المناسب ٢٦٤

الفصل الخامس : شراء المعدات الرأسمالية ٢٩٣

الفصل السادس : متابعة وتقييم نشاط إدارة المشتريات ٣٣١

٣٤٣ الفهرس





